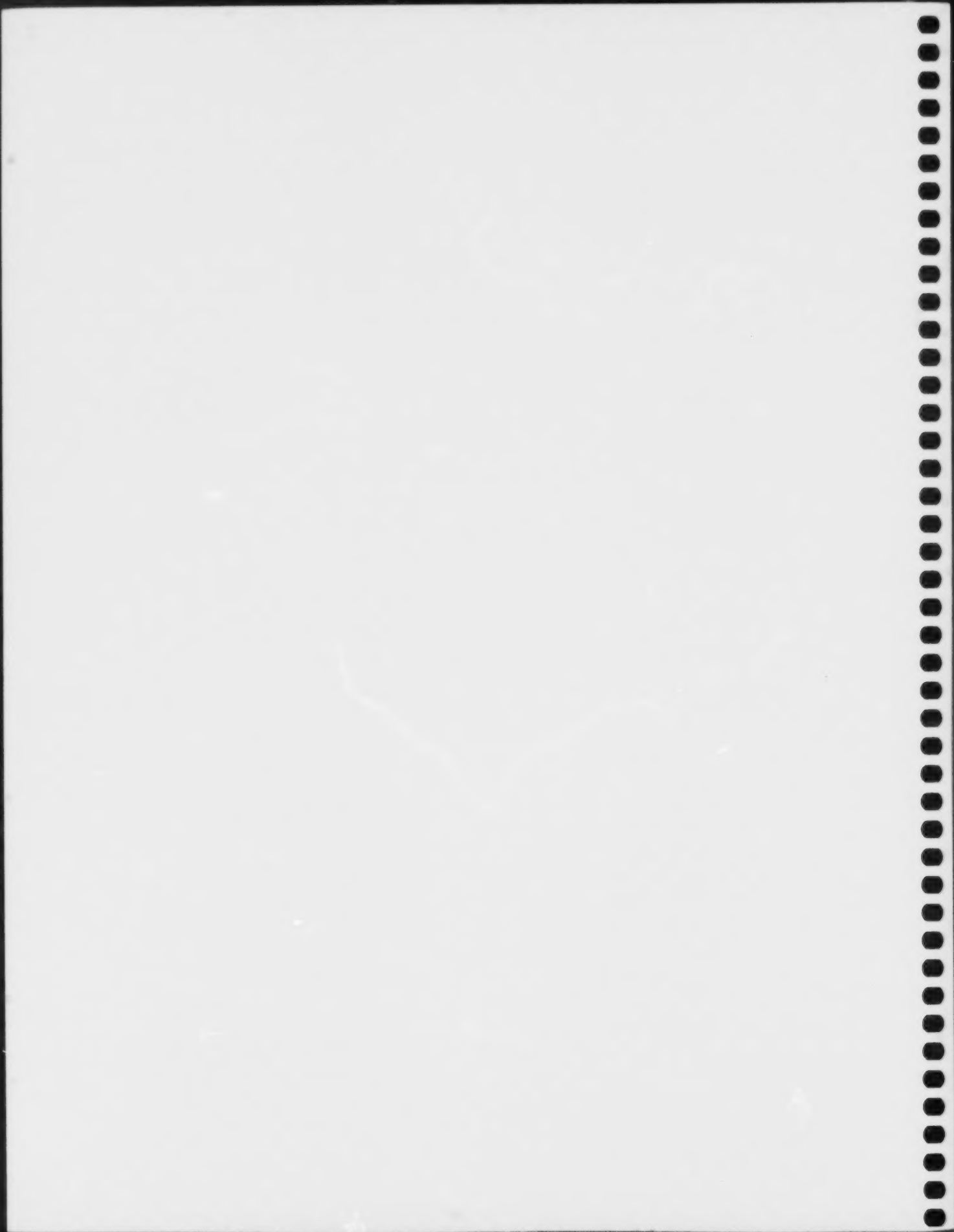




2000
2001

Civil Service
Commission
annual report



Management Board
of Cabinet

Office of the Chair

12th Floor, Ferguson Block
77 Wellesley Street West
Toronto, Ontario
M7A 1N3

Telephone: (416) 327-2333
Fax: (416) 327-3790

Conseil de gestion du
gouvernement de l'Ontario

Bureau du président

12^e étage, Édifice Ferguson
77, rue Wellesley ouest
Toronto (Ontario)
M7A 1N3

Téléphone: (416) 327-2333
Télécopieur: (416) 327-3790



Memorandum to: The Honourable James K. Bartleman, Lieutenant Governor,
Province of Ontario

Subject: Civil Service Commission Annual Report, 2000-2001

May it Please Your Honour:

For the information of Your Honour and the Legislative Assembly, I have the privilege of presenting the annual report of the Civil Service Commission for the period of April 1, 2000 to March 31, 2001.

Respectfully submitted

A handwritten signature in cursive script, reading "Gerry Phillips".

Gerry Phillips
Chair
Management Board of Cabinet



104-06883/

Office of the
Chair

Bureau du
Secrétaire

Civil
Service
Commission

Commission
de la
fonction publique

12th Floor
Ferguson Block
Queen's Park
Toronto, Ontario
M7A 1N3
416/327-3800

12^e étage
Edifice Ferguson
Queen's Park
Toronto (Ontario)
M7A 1N3
416/327-3800

Memorandum to: The Honourable Gerry Phillips
Chair
Management Board of Cabinet

Subject: Civil Service Commission Annual Report 2000-2001

I have the honour to present the annual report of the Civil Service
Commission for April 1, 2000 to March 31, 2001.

Kathryn A. Bouey
Chair

Table of Contents

SECTION	HEADING	PAGE
1.0	Introduction	4
2.0	The Context for Renewing and Revitalizing the Ontario Public Service Workforce	6
2.1	Labour Market Challenges	6
2.2	Ontario Public Service Demographics	7
2.3	Collective Bargaining	10
2.4	Key Ontario Public Service Workforce Challenges	11
3.0	Ontario Civil Service Commission	12
4.0	Renewal and Revitalization Strategies and Initiatives	13
4.1	The Deputy Minister Leadership Group	13
4.2	Outcomes and Actions for Ontario Public Service Renewal and Revitalization	13
4.3	The Human Resources Strategy for the Ontario Public Service	17
4.4	Ontario Internship Program	21
4.5	Human Resources Plan for Managers	23
4.6	Corporate Human Resources Management Policies and Programs	24
4.7	Employee Benefits Review	25
4.8	Update of the Public Service Act	26
4.9	Labour Relations Environment	27
5.0	Senior Managers in the Ontario Public Service	31
5.1	Human Resources Plan for Senior Managers in the OPS	31
5.2	Executive Compensation	31
5.3	Performance Management	32
5.4	Executive Training and Development	32
5.5	Leadership Orientation	32
5.6	Leadership Awareness	33
5.7	Leadership Foundations	33
5.8	Learning Beyond the Classroom	33
6.0	Other Strategies and Activities	35
6.1	Citizen-Centred Service	35
6.2	The Merit Principle: Its Protection and Practical Considerations	37

Table of Contents

SECTION	HEADING	PAGE
7.0	Ontario Public Service Statistics 2000-2001	38
8.0	Appendices	56
	List of Members of the Civil Service Commission for 2000-2001	56

1.0 Introduction

"Each day, our work matters because the programs we administer, the policy advice we provide and the services we deliver help to improve millions of lives. Understandably, we take a lot of quiet pride in a job well done."

- Andromache Karakatsanis, Secretary of Cabinet, Government of Ontario, March 2001

Purpose of Report

This Annual Report addresses the critical priorities of workforce renewal and revitalization that are shared by public service and broader public sectors across Canada and beyond. The report also describes major business drivers behind renewal and revitalization, the challenges we face in striving to attract, develop and retain the talent needed to deliver quality public service, and our recent renewal and revitalization achievements and innovations.

In addition, this report assesses our progress toward meeting the goals of the OPS Human Resources (HR) Strategy and identifies where further policy and program intervention is required. An overview is also provided of ministries' and enterprise-wide strategies and solutions to date, including some examples of our creative initiatives and partnerships concerning human resources management.

Finally, the report provides information about other OPS strategies and activities with respect to attracting and retaining executives, providing citizen-centred service, and upholding the merit principle.

Business Imperative of HR Planning

The OPS workforce salary and wage envelope is approximately \$4 billion annually and comprises more than 60,000 employees. Ontario's jurisdictional report shows the importance of investing wisely in this considerable human resource and the need to manage it efficiently and effectively. The report also demonstrates how vital it is for us to be able to understand the relationship between the workforce (its composition and competencies), the value of an employment value proposition (relative to key competitors in the labour market) and the capacity to deliver high quality public service.

Further, the report defines our urgent issues and identifies the actions needed to address them. We need, for example, to develop and retain our middle managers who, through their effective management of the workforce, are the lynchpins for achieving core business results. To address this issue, we will need to identify critical management behaviours and then train and reward accordingly.

Another urgent issue we face is the continuing skills shortages and/or gaps for certain types of work and occupational groups that are essential to our business success. Addressing this issue will require, for example, the creation of career paths for technical specialists, and new

entry level and developmental positions so we can be assured of a future supply of public administrators. And, not surprisingly, we're facing a major demographic crunch, since up to two-thirds of OPS employees are "baby boomers" who are eligible to retire over the next 10 to 15 years.

The Good News

Section 6.1 of the report describes the exciting new work in the OPS and the innovative ways in which we serve the public.

Talented people, regardless of where they are in their careers, will always be attracted to "making a difference" by serving the public good in government. In order to attract, develop and retain qualified and dedicated people now and in the future, we will have to continue to offer work that is challenging, exciting and diverse, and provide learning opportunities that enhance both personal and professional growth. The OPS will be reaching out in the months ahead to entice key talent to our workforce and to continue to build pride in the public service.

2.0 The Context for Renewing and Revitalizing the Ontario Public Service

2.1 Labour Market Challenges

For decades, the OPS has been one of the most widely respected public sector organizations in the world and one of the province's leading employers. We have maintained this position by strategically planning for the future and by responding in a proactive way to changes in business demands.

In recent years, however, demographic pressures along with a global shift in the nature of work have presented new challenges to human resources planning in the OPS.

Labour market challenges for the 21st century

**Demands for quality service and diversified service delivery
(e.g., e-commerce / e-government, 24/7)**

Aging workforce

- Aging Ontario labour force – 43% eligible to retire over next 10 years

Critical skill shortages

- 20% of Ontario adults lack basic skills; 25% lack skills for changing labour market demands
- skill shortages put upward pressure on wages and can constrain business growth, labour productivity and standard of living

Increased competition for skilled knowledge workers

Upward compensation pressures

Ongoing collective bargaining

Technological changes

Global competition and mobile labour

Cost constraints

- Balanced budget legislation
- Reduced taxes
- Slower economic growth (GDP, imports and exports, job creation)

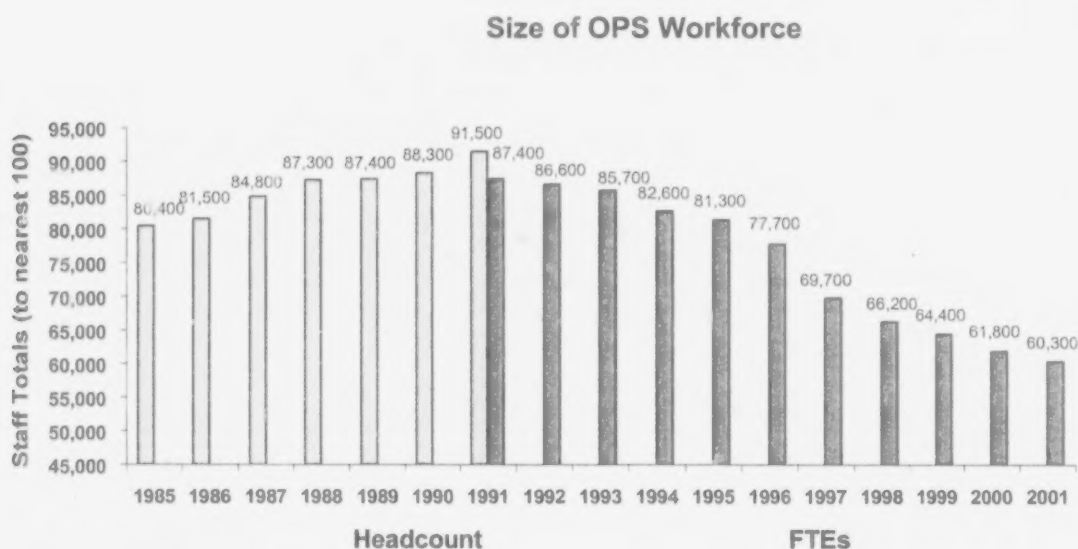
If not addressed, these challenges threaten the ability of the OPS to meet its core business objectives. To stay competitive, we must confront the fact that fiscal, technological and demographic shifts in the recent past have created a singular set of risks and opportunities to the OPS's business plan. Along with other response strategies, our continuing success will depend on our capacity to create a compelling employment offer that will support workforce renewal and revitalization. It is, for example, incumbent upon us to clearly articulate how valuable and rewarding our work is to a new generation of public servants. This value proposition will help ensure the people of Ontario continue to enjoy the benefits of excellence in public service in the years to come.

2.2 Ontario Public Service Demographics

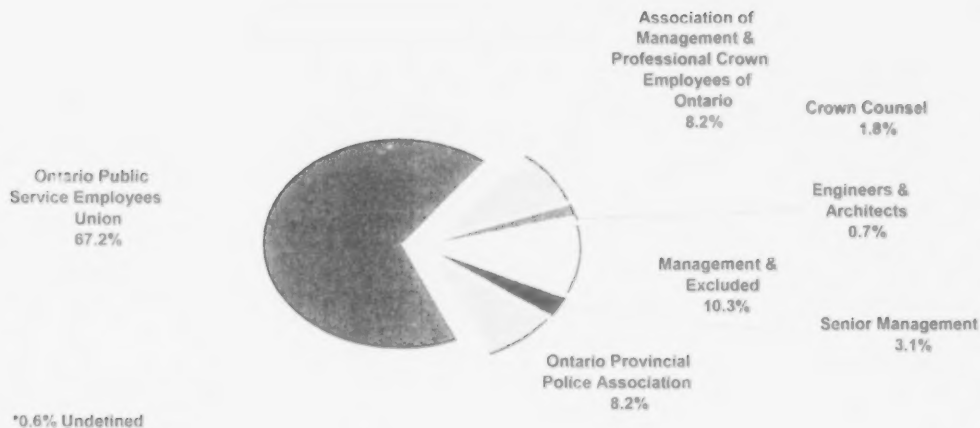
Size of the OPS

Around the world, governments have been getting smaller, more accountable and more efficient as new public sector models have been applied. In Ontario, the government has made significant moves to get out of businesses that can be more appropriately managed by the broader public sector and/or the private sector. In addition, new business priorities and budgetary pressures have constrained hiring and lowered other expenditures within the OPS over the past 10 years. As a result of these changes, the OPS has reduced the size of its workforce by close to one-third since 1991. The size of the OPS is equivalent to 60,300 full-time employees (FTEs) as of March 31, 2001.

The following graphs illustrate the size of the OPS workforce and the workforce representation by compensation group.



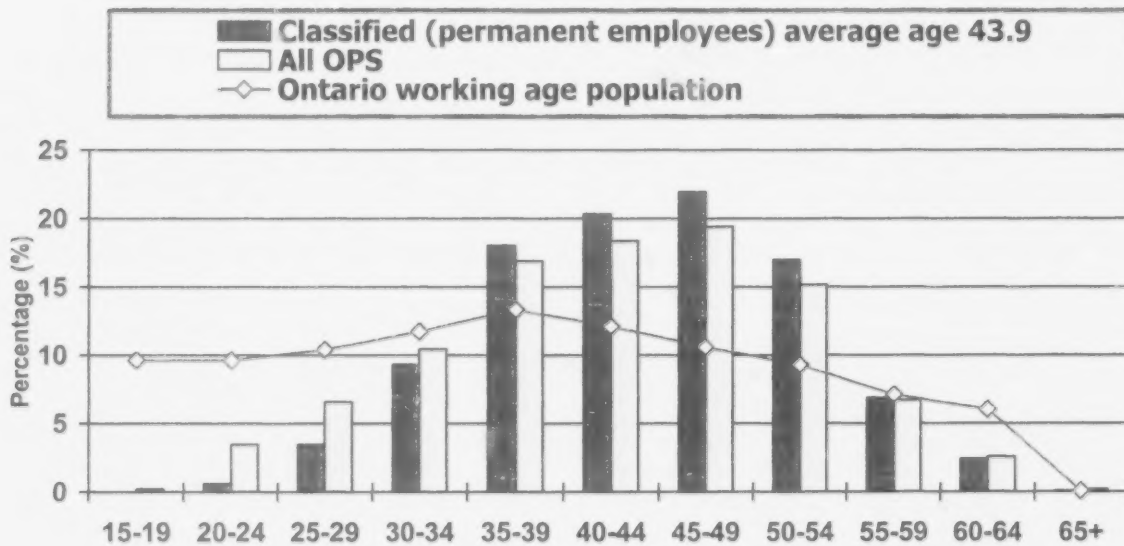
OPS Workforce by Compensation Group



Age Profile

The OPS is also facing an impending workforce challenge as a result of the age distribution of employees.

Age of the OPS Workforce - Compared to Ontario working age population

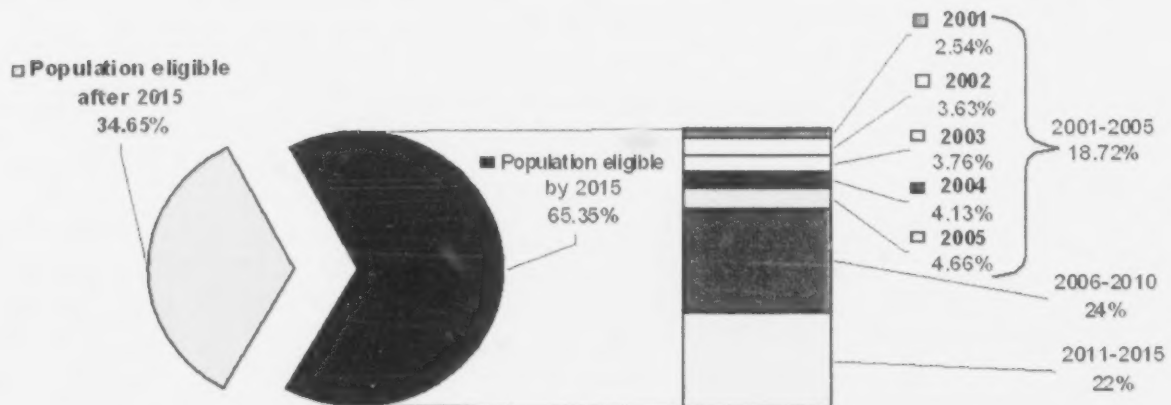


The average age of our classified employees is 44 years, placing us at the forefront of the "baby-boom" wave. (For the purposes of this report, "baby boom" refers to the generation of persons born between 1947-1966.) One of the primary reasons we are concerned about a skills shortage in the future – especially among managers – is because of the aging of this baby-boom generation.

Projected Retirement

Over 70 per cent of OPS classified employees are "boomers," compared to just one-third of the Canadian population at large. This demographic bulge in the OPS translates into another significant fact: in our workforce, someone turns 50 every four hours. In other words, two-thirds of the OPS may become eligible to retire in the next 12 to 15 years.

OPS Retirement Eligibility



Note: Forecast based on present population of the OPS and on population reaching minimum retirement eligibility age of 55. Actual incidence will be somewhat lower as varying penalties do apply outside existing retirement incentive programs.

These retirement statistics are a cause for concern regarding succession management, as the major feeder group for senior management is on the same retirement schedule as senior management itself. As noted in Rediscovering Public Service: Recognizing the Value of an Essential Institution (Institute of Public Administration in Canada), "The demographics of the 'baby boom' present significant challenges in replacing those senior public servants who are eligible to retire. Moreover, there will be vigorous competition between business and government for the increasingly important group of well-educated, highly skilled employees known as 'knowledge workers'."

In addition, the OPS must compete with other employers to attract and retain the best employees. This competition for human capital is compounded by the fact that the private sector can entice new employees by offering attractive compensation packages, compelling employee value propositions (e.g. work-life balance, flexible work arrangements) or other incentives (e.g. signing bonuses, employee referral programs). In addition, potential recruits often see the public sector as downsizing and therefore not as a viable career option.

2.3 Collective Bargaining

More than 50,000 of the province's 60,000 employees are represented by bargaining agents. Five collective agreements (with six bargaining agents) have already expired or will expire by the end of 2001, and collective bargaining or pre-bargaining consultations have already begun.

Continuing pressure to reduce public spending, taxes and public debt, mean that public sector expenditures continue to be highly constrained. In order to reach the goal of a balanced provincial budget, and as part of restructuring public service delivery, the Ontario Public Service (OPS) has reduced the size of its workforce by close to one-third since 1991.

Projections suggest slow but positive economic growth, low unemployment and low inflation. Despite this, almost full employment remains among employers for qualified staff in areas of skill shortage. While the highly competitive labour market has led to higher wage settlements in the public and private sector, the Ontario government seeks to be a role model for the broader public sector in reaching responsible and affordable collective agreements.

For their part, unions can be expected to seek improved wage settlements. Over the past 10 years, fiscal constraints have resulted in temporary wage cuts and wage and merit pay freezes. Salary adjustments in the last round of bargaining with the largest bargaining agent resulted in an increase of 4.3 per cent over three years.

Unions can also be expected to seek improved job security provisions, restrictions on the use of unclassified, fee-for-service and temporary agency staff and improved training and retraining. Workload and hours of work are also key issues for unions at this time.

Three of the six bargaining agents who are already or will begin bargaining with the employer before the end of 2001 operate in a right to strike environment. Contingency planning by Management Board Secretariat and ministries to address potential labour disruptions is currently under way. Resource commitment by ministries to this activity, particularly by human resources branches, is significant and can be expected to increase as bargaining progresses.

The OPS is continuing efforts to realign terms and conditions of employment to support the government's current and future operational requirements in a cost effective manner. For non-unionized employees proposed changes to the *Public Service Act* and the *Crown Employees Collective Bargaining Act* are pending. The government will seek similar operational flexibility as it negotiates with its bargaining agents over the next few years.

2.4 Key Ontario Public Service Workforce Challenges

As a result of demographic pressures and a global shift in the nature of work, HR planners in the OPS have identified four significant workforce challenges:

- Skills gaps and shortages in areas of work that require new capabilities and upgraded skills.
- Demands on the workforce as employees adapt to new organizational structures and ways of working.
- The demographic pressure of an aging workforce and management corps.
- The need to position the OPS as an attractive employer where skilled, knowledgeable and motivated employees can build rewarding careers.
- Successful negotiation of fair and reasonable collective agreements.

3.0 Ontario Civil Service Commission

Management Board of Cabinet (MBC) has overall responsibility for managing the financial, human and physical resources of the Ontario Public Service.

The Civil Service Commission (CSC) administers the *Public Service Act*, and reports to the Chair of MBC. The *Public Service Act*, the legislation covering employment in the OPS, defines the composition and establishes the statutory authority of the Commission as an independent authority and non-partisan body to oversee matters affecting employment and human resources management within the Ontario Public Service. The CSC and MBC ensure that appropriate administrative policies are in place to manage human resources.

An independent authority and non-partisan body, the Commission is responsible for ensuring the application of the merit principle within the public service, particularly in the senior management ranks.

Since the delegation of its human resource management functions to the Management Board Secretariat, the CSC continues to operate as a tribunal. The tribunal carries out the drafting of regulations and has adjudicative powers which, in law, cannot be delegated.

More specifically, the responsibilities of the Commission are to:

- recommend regulations relating to a wide range of human resource management issues affecting salaries, classifications, recruitment, benefits and hours of work, subject to the approval of the Lieutenant Governor in Council;
- approve appointments, overage appointments, and assignments;
- consider a wide variety of staffing and recruitment actions, including salaries for individuals and appointments at the SMG 3 level. (Note: authority for recruitment below the SMG 3 level has been delegated to ministries.)

Some of the administrative matters, which regularly appear on the Commission's agendas, include recommending regulations regarding the establishing classifications and compensation for non bargaining unit staff, approving senior appointments and contracts, and waivers of competition.

The Commission also acts as the Board of Trustees to the Ontario Government Employees' Charity Trust.

The CSC carries out its mandate in cooperation with MBS and the Executive Development Committee (EDC). MBS provides policy advice and administrative support to Management Board of Cabinet. MBS also supports the government as an employer. For example, it establishes policies for managing the government's human resources, based on the regulations administered by the Civil Service Commission.

4.0 Renewal & Revitalization Strategies and Initiatives

In the future, the continuing pressure to reduce public spending, taxes and public debt mean that public sector expenditures will continue to be highly constrained. The OPS will continue down the road of delivering high quality service with clear accountabilities and increased efficiency and effectiveness. At the same time, it is evident that new investments are needed to ensure that we rise to the human resources challenges that will affect the OPS in the coming decade.

The OPS has been engaged in a number of recent and ongoing renewal and revitalization strategies and initiatives to address workforce challenges.

Renewal means "ensuring that employees have the skills to respond to the changing role of government and the way work is done."

Revitalization means "planning ahead to ensure that there will always be a future generation of skilled OPS employees."

4.1 The Deputy Minister Leadership Group

Following a retreat for deputy ministers organized last December by Andromache Karakatsanis, the Secretary of Cabinet, a new DM Leadership Group (DMLG) was formed to ensure all OPS leaders make the renewal and revitalization of the OPS workforce a priority.

The DMLG wants to communicate to managers across the OPS that critical human resources issues face every level of the organization and that organizational renewal and revitalization are a top business priority across the OPS. Since forming the DMLG, the Secretary of Cabinet has invited ministries to nominate a cross-section of OPS employees to join the group, including managers, interns and other staff at various levels.

4.2 Outcomes and Actions for Ontario Public Service Renewal and Revitalization

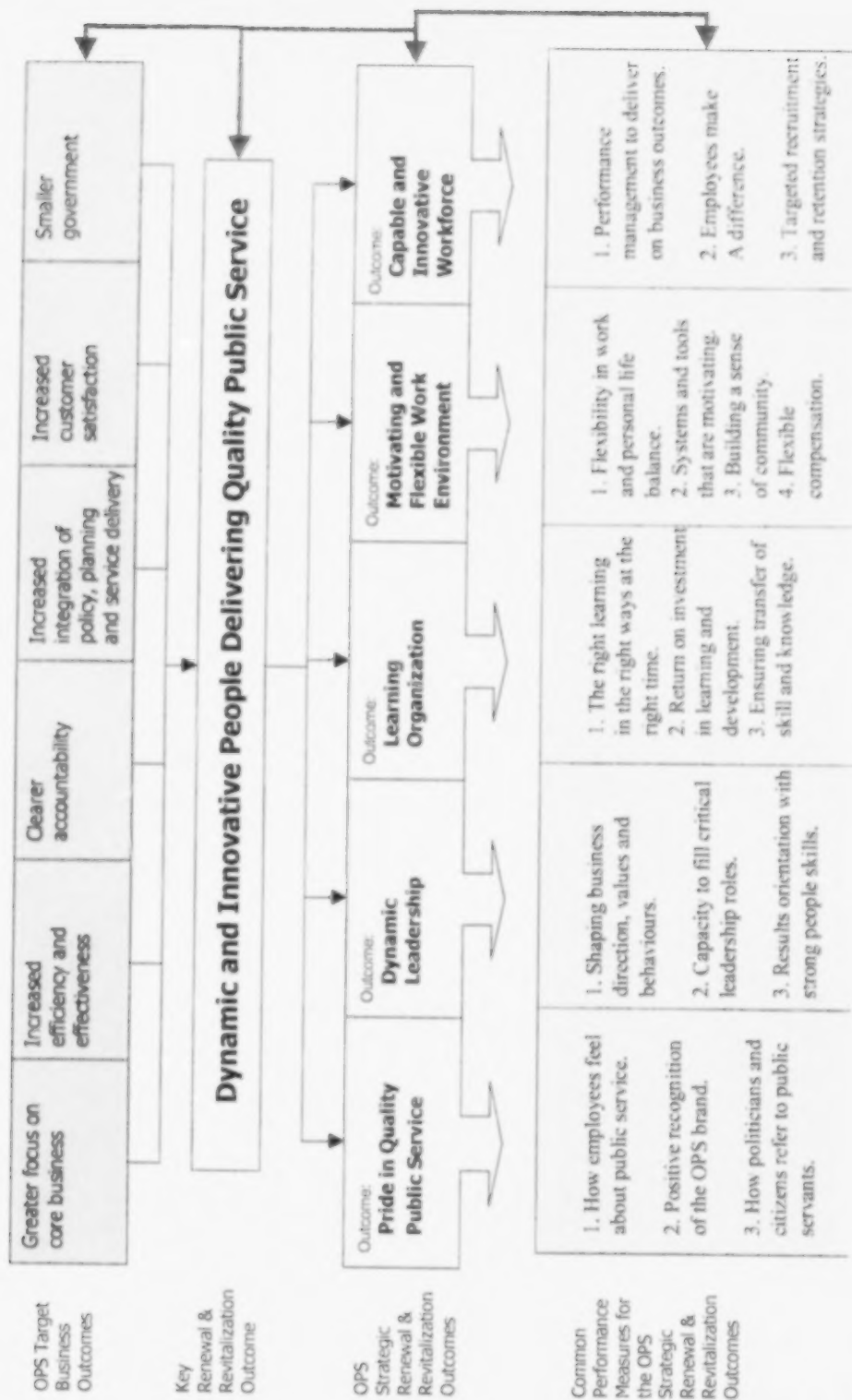
The DMLG has adopted a set of outcomes and actions for OPS renewal and revitalization (refer to pages 15 and 16).

With the DMLG guiding the activity, Management Board Secretariat and ministries are, in partnership, refining the measurements related to these outcomes. The ultimate goal for renewal and revitalization is to support OPS employees as "dynamic and innovative people delivering quality public service". To support this goal, five strategic outcomes have been identified as the cornerstones of the OPS compelling employment offer or

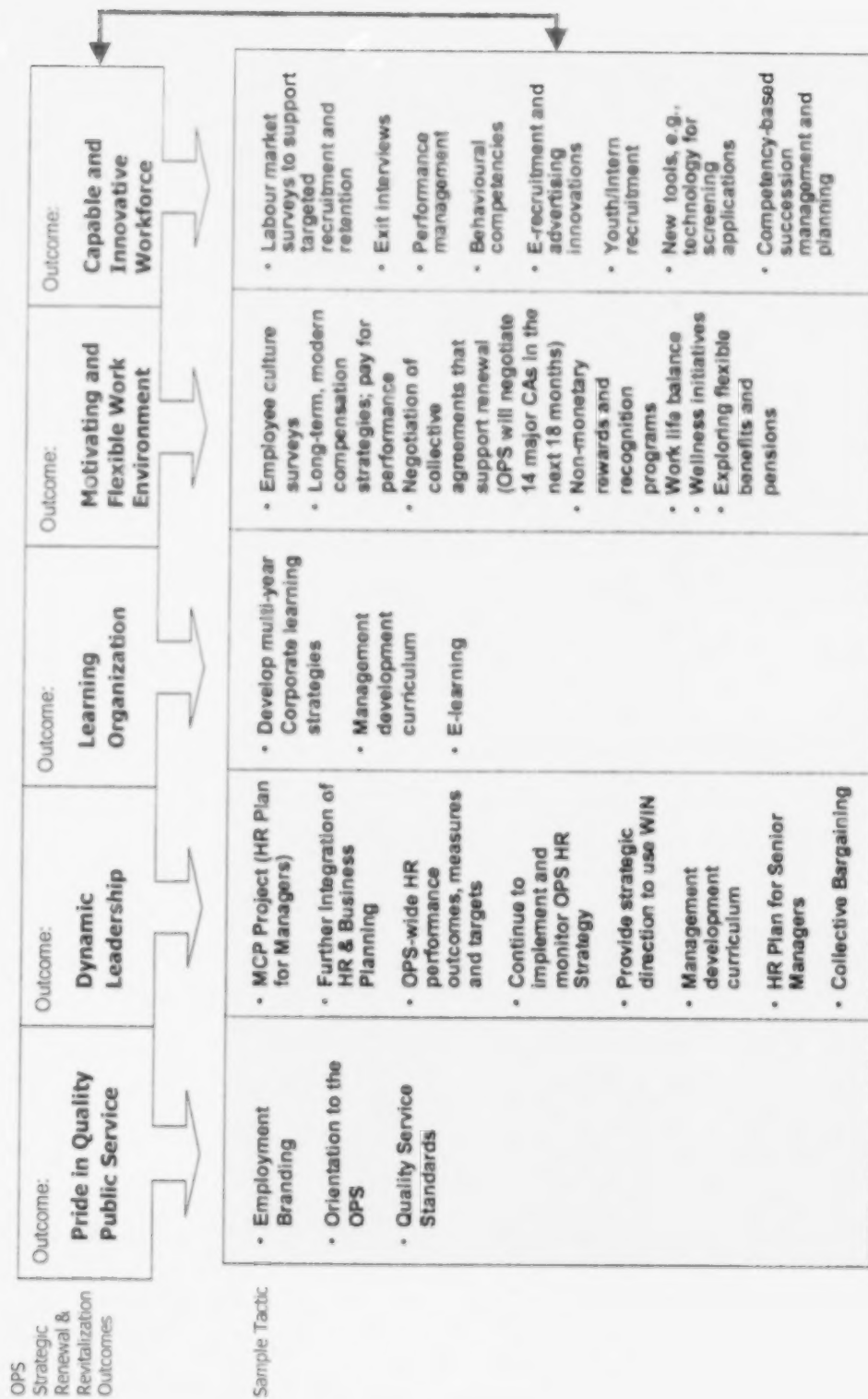
value proposition. These outcomes revolve around: pride in quality public service; dynamic leadership; the learning organization; fostering a motivating and flexible work environment; maintaining a capable and innovative workforce. The outcomes are aligned with OPS business goals and other transformational change initiatives within the OPS.

Under its Action Plan, the DMLG will act as the "Board of Directors" for approving high level plans and actions, identifying and promoting top leadership qualities and behaviours to achieve OPS renewal and revitalization and implementing "quick wins" to demonstrate measurable progress on these fronts.

OPS Renewal & Revitalization



Strategic OPS Renewal & Revitalization Initiatives 2001-2002



4.3 The Human Resources Strategy for the Ontario Public Service

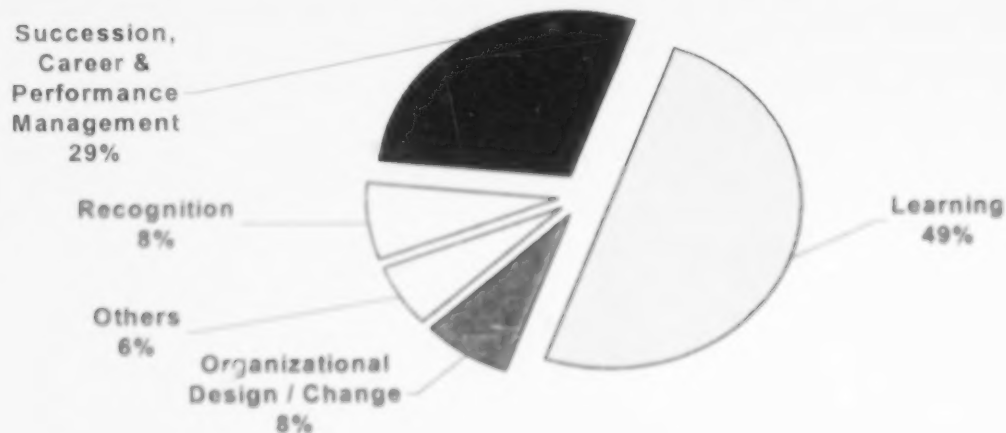
Launched in 1999, the Human Resources (HR) Strategy for the OPS is a set of dynamic public service renewal and revitalization initiatives that will help to ensure we can attract, develop and retain the talent needed to deliver on the government's agenda and achieve overall business goals.



Highlights of Ministry HR Plans 2001 - 2002

Under the HR Strategy, ministries are required to develop annual human resources plans that are integrated into the business planning process. In 2001 - 2002, these Human Resource (HR) plans indicated that ministries will be engaging in renewal and revitalization strategies to address workforce challenges concerning skills gaps/shortages, demographics, and/or attraction, recruitment and retention.

Major Renewal Strategies 2001 - 2002



Major Revitalization Strategies 2001 - 2002 Key Learning Priorities 2001 - 2002



Ministries also identified their key learning priorities as:

- Develop management / leadership and team building.
- Build skills and capacity to deliver on ministry business goals.
- Support Quality Service.
- Manage Information Technology (IT) to effectively achieve business goals.

Key HR Strategy Initiatives

The HR Strategy itself focuses on three key areas of workforce renewal and revitalization:

-  Understanding Work and the Workforce
-  Investing in Learning and Development
-  Updating HR Policies and Practices

The key HR Strategy initiatives and achievements for 2000 - 2001 are outlined below:

Understanding Work and the Workforce

Understanding work and the workforce involves improving our understanding of current and future work, and ensuring that we plan effectively to meet knowledge, skill and performance requirements. Strategic human resources planning and workforce revitalization efforts are therefore critical to achieving this initiative.

2000 – 2001 Initiatives and Achievements

- Ministries reported that their performance on almost all of the Year 1 components of their HR plans (issue, skills gap and risk analysis; learning plans at the ministry and branch level; demographic profiles; renewal, revitalization and youth strategies; HR management performance measures integrated into business plans) met or exceeded their expectations.
- HR planning, along with performance indicators, were integrated into the business planning process.
- Management Compensation Plan (MCP) Project [HR plan for managers] consultation report was completed.
- HR plans were developed for eight OPS-wide professional/occupational communities. For example, in 2000, Cabinet Office Communications led the development of a HR plan for the communications community across the OPS. A number of planned initiatives focusing on replenishing and developing the workforce are currently under way, including:
 - introducing competency profiles for six communications job families
 - expanding the curriculum of 14 courses and learning events for communications training
 - joint recruitment drives targeted to senior management positions

- co-ordinated approach to student placements and Ontario Internship
 - program assignments for the communications community
 - launching an orientation program for communications employees
 - developing recruitment marketing plans and strategies
- Collective efforts will continue to be facilitated across ministries to attract, recruit, retain and develop professional communicators.
 - Renewal and Revitalization resources and learning: Action Conference for 160 managers; performance measurement workshops.
 - WIN (an online Workforce Information System) used as a strategic HR management tool, enabling analytic reporting.



Investing in Learning and Development

Investing in learning and development aims to establish a climate of continuous learning in order to develop a workforce with the knowledge, skills and capabilities to meet current and future business needs.

2000 – 2001 Initiatives and Achievements

- Youth recruitment and development initiatives, e.g. Ontario Internship Program (200 hired to date); ministries' youth programs, summer experience, co-op students (7,016 placements in 2000/2001).
- Numerous corporate and ministry learning and development programs and curricula for OPS managers and employees, e.g. Management Development (64 programs to date); Corporate Leadership Education & Development Schools (LEADS); Leaders in Training; Quality Service; Building Leadership for the 21st Century - Orientation to Public Service; Shared Services Bureau - generic training.
- Learning plans were mandated at the ministry, branch and individual employee levels.
- Establishment of a Joint Union (OPSEU)-Employer Training and Development Committee.
- Partnerships with ministries in HR planning.
- Partnerships with ministries in applying competencies in learning and recruitment (nine demonstration projects, 27 workshops, numerous tools).
- Building OPS capacity in the HR and other occupational communities (12 workshops).



Updating HR Policies and Practices

Updating HR Policies and Practices aims to provide flexible, up-to-date human resources management policies and practices that will support achievement of business and revitalization goals.

2000 – 2001 Initiatives and Achievements

- New policies, guidelines and workshops provided on Staffing, Performance Management, and Learning and Development.
- Online Renewal and Revitalization Resource developed for managers, providing best practice tips on more than 20 ideas for developing, attracting and retaining staff.
- Updated our corporate HR OpenWeb intranet site with HR info for all employees.
- Corporate vendors of record were selected for the Employee Assistance Program.

4.4 Ontario Internship Program

Introduction

The Ontario Internship Program (OIP) was launched in April 1999 as part of the HR Strategy for the OPS. The OIP is helping to revitalize the OPS by recruiting recent college and university graduates into areas of existing or emerging skills shortages within government. Each year the program offers opportunities for 100 university and college graduates to develop skills and gain the experience necessary for establishing a career in Ontario's public service.

Program Outline

The program provides two-year work placements within the OPS, with each placement consisting of three eight-month rotational assignments. These assignments provide Interns with experience in up to three different areas of public administration and in different ministries and/or central agencies.

The OIP is centrally managed by Management Board Secretariat (MBS) which promotes the program, recruits interns and provides corporately sponsored training. Upon placement with a ministry, Interns are assigned a manager who is the placement supervisor, and a mentor who helps them develop their learning plans.

Interns are hired at the management entry level on a contractual basis. Although there are no guarantees of full-time employment, opportunities are anticipated, through the regular competitive process, for identified skill shortage areas.

Areas of Focus

Candidates are chosen on the basis of their strengths and demonstrated skills in various areas of public administration, education, work and volunteer-related experiences. Interns are hired and placed into assignments in the following areas of public administration:

- Financial and Business Planning
- Human Resources
- Organizational Development
- Policy Development
- Service Management
- Communications
- Labour Relations

Marketing and Recruitment

In the fall of 1999, the program Web site (www.internship.gov.on.ca) was launched, thereby enabling an online application process. Application forms are also available by mail or fax through the Ministry of Education JOBGROW hotline (1-888-562-4769). The OIP is promoted at all government information centres, constituency offices, human resource development centres, university and college career centres and several Web sites geared towards college and university graduates. The program is also represented at a number of career fairs on college and university campuses.

Eligibility Criteria

To be eligible, applicants must have graduated with a degree or diploma from a university or college within five years of applying to the program; applicants must also be eligible to work in Canada.

1999 and 2000 Recruitment Update

One-hundred Interns were hired each year. Ministry managers submit assignment proposals to MBS, and Interns are then matched to those proposals. The greatest demand for assignments is in the Greater Toronto Area; remaining interns are placed in assignments across the province. Thirty-six per cent of interns hired to date have post-graduate degrees and 78 per cent of hires are under the age of 30.

Preliminary Retention Results for 1999

As of March 31, 2001, 80 per cent of interns have been retained within the OPS, having found other jobs through the competitive process.

These former Interns have been successful in obtaining mid-level management positions – 66 per cent of the positions are extended unclassified (temporary) contracts, 34 per cent are classified (regular/ongoing) positions.

2001 Program Update

The 2001 recruitment campaign attracted over 2,700 applications by the Feb. 23, 2001 deadline. One hundred new interns will begin their assignments in July 2001. Promotion for year four of the program will begin in the fall of 2001 for assignments beginning in 2002.

As the OIP has completed the first two-year cycle, a program evaluation will be conducted to examine the program design and structure elements to ensure that the current approach continues to address our OPS human resource needs.

4.5 Human Resources Plan for Managers

Goals

The goals of the HR plan for managers are:

- to recognize and deal with middle managers as a significant corporate resource by addressing the critical issues facing the group, and
- to design strategies to deal with issues facing the group and to provide recommendations as appropriate.

Background

There are approximately 5,000 employees in the middle management group, of which

- 72 per cent are middle managers, and
- 28 per cent are non-manager specialists in a functional, occupational or professional capacity, who are excluded from collective bargaining.

Employees include: operational/program managers, human resources advisers/consultants, income support managers, economists, mediators, labour relations officers, audit managers, investigators and policy advisers.

Many ministries are reporting difficulty attracting and retaining managers, as there is currently little incentive for employees to take on a managerial role with its additional accountability. Increasingly, the OPS is also competing with the private sector for scarce managerial resources. The compensation requirements of this distinct employee group in the OPS have not been considered to date.

Many middle managers perceive that there are two tiers of management. They are neither represented by a union nor part of the Senior Management Group (i.e. executive). The result of this "in between" status is that there has been no focal point within the OPS to address the broad interests of the group.

Therefore, this project's objectives are to:

- design a rewards and recognition system;
- describe the demographics of the group across the OPS, including, for example, age groups, length of service, distribution by ministry, geographic location;
- define/clarify the role and value of manager roles within the OPS;
- define work across the OPS, including the knowledge, skills, and behavioural competencies required now and in the future;
- identify salary issues for occupational groups within the group;
- assess the feasibility of developing and maintaining a corporate succession;
- management system for middle managers; and
- assess the feasibility of developing a centre of support within MBS for middle managers.

4.6 Corporate Human Resources Management Policies and Programs

Operating Policies

In June 2000, three new human resources management policies were introduced to help build workforce capacity, enhance flexibility and improve the workplace environment.

These policies included the

- Staffing Operating Policy,
- Performance Management Operating Policy, and the
- Learning and Development Operating Policy.

Each of these policies supports the Human Resources Management Directive by enabling the OPS to continue developing, attracting and retaining public servants who are professional and committed to quality service. As well, these new policies are a cornerstone of the Human Resources Strategy and provide an integrated foundation for renewing and revitalizing the workforce.

By linking human resources management activities to broader business planning processes, these policies are also results-oriented. Under the policies, managers now have greater flexibility and accountability for developing a workforce that is knowledgeable, creative, responsive to change and motivated to engage in continuous learning and improvement.

To support the implementation of these policies, we developed numerous tools, resources and information sessions including,

- policy orientation sessions for the human resources community;
- skill-building workshops for managers;
- a Manager's Guide to Staffing in the OPS;

- performance management information for managers and employees, posted to our corporate HR OpenWeb intranet site.

Health and Safety

To address the implementation of a revised corporate Health and Safety Directive, a Health and Safety Action Plan for the OPS was designed to help ministries with developing strategies specific to their needs. Ministries will be able to use the plan to determine their accountability and responsibilities under legislation and their capacity to meet those responsibilities.

4.7 Employee Benefits Review

Review of Insured Benefits

In response to the revitalization challenges faced by the OPS, the Benefits Policy branch of Management Board Secretariat (MBS) is undertaking a review of the current OPS benefit plans.

The OPS group-insured benefit plans have changed very little over the past decade. In the meantime, the demographics of the OPS have changed dramatically, e.g., an aging workforce, and this change is expected to continue. Our ability to attract and retain talented, high calibre employees will depend, in part, on how well our benefit plans reflect the diverse needs of our employees now and in the future. In addition, an analysis of the trends in benefit usage in the OPS and other public and private sector organizations indicates that the cost of insured benefits could double within the next four to seven years.

As a result of these changes, MBS has undertaken a review of OPS benefit plans to determine if there are opportunities for:

- More effective benefit utilization.
- Better cost containment.
- Greater employee satisfaction.
- Greater comparability to the private and other public sector markets.

This review will consist of:

- An in-depth analysis of the current OPS group-benefit plan and comparison with other public sector plans and private sector industries, such as financial services, utilities, universities, insurance companies, municipalities, federally regulated organizations and the federal public sector. This comparison will also identify the strengths and weaknesses of the OPS benefits plan.

- An examination of the details of the OPS plan and an identification of those areas where the plan is current, out of date, or progressive for specific groups, such as union, non-union, management, senior management.
- Identification of possible alternative approaches and options to the current OPS benefit plan, including potential changes that would reflect current needs as well as viable options, such as flexible benefits.
- Identification of cost implications and the feasibility of the identified alternative approaches and options.
- Recommendations for change.

The results of this review will be used to:

- Help develop an overall strategy to change the structure of the OPS benefit plans.
- Lay the groundwork for the employer's position and proposals during collective bargaining.
- Develop changes to the benefit plan for the non-bargaining employee groups.
- Support our employee value proposition.

A review of retiree benefits, similar to the review of the benefit plans for active employees, will also be undertaken. This review will identify opportunities for more effective utilization of benefits and better cost containment.

4.8 Update of the Public Service Act

Background

The Public Service Act (PSA) and its regulations provide the principal framework for human resources management in the OPS. The PSA establishes the structure and management relationship between the employer, employees and bargaining agents. It contains provisions dealing with the collective bargaining framework for the Ontario Provincial Police (OPP) and political activity rights for Crown employees. Enacted in 1878, the PSA has been amended several times, but the fundamental assumptions underlying it have remained unchanged for 40 years.

Work in progress pending legislative introduction in fiscal 2001/02 will:

- Introduce greater flexibility and administrative efficiencies for OPS human resources management.
- Provide the opportunity for workplace democracy for civilian employees of the Ontario Provincial Police, allowing them to choose whether to join the Ontario Provincial Police Association or to remain in their current bargaining units.

- Clarify political activity rights and restrictions for some legal professionals who exercise management responsibilities similar to those of other OPS senior executives.
- Clarify the government's intent regarding the collection, use and disclosure of information for the delivery of integrated human resource services.

4.9 Labour Relations Environment

In the area of labour relations, the employer will continue to work with bargaining agents to create an environment of open communication and mutual respect for their respective roles. Efforts will continue to shift responsibility and accountability for labour relations to managers and local bargaining agent representatives by developing appropriate training and other support mechanisms.

Two examples illustrate this commitment.

(A) Grievance Administration Project

The Grievance Administration Project was initiated by the OPS in the summer of 1999 to reduce conflict and move towards a more productive labour relations culture in the Ontario Public Service.

In June 2000, the final report identified shared and individual concerns of the employer and bargaining agents and offered 19 recommendations to facilitate the desired transformation. Substantial progress on 13 of the 19 recommendations has been made and the employer and bargaining agents are currently working on the remainder. Our progress to date is summarized below.

Corporate Statement on Labour Relations

The employer, in consultation with bargaining agents, drafted labour relations guidelines that reinforce the commitment of the parties to positive labour relations and building productive relationships. These guidelines recognize the contribution of employees to the organization, acknowledge the legitimate roles of bargaining agents and the employer and shift responsibility and accountability for labour relations to managers and local bargaining agent representatives. With these guidelines, the employer commits to conduct labour relations with respect to communicating openly and maintaining a range of effective and fair dispute resolution procedures focused on early resolution.

Responsibility and Accountability for Labour Relations

The employer is developing multi-year performance measures that emphasize labour relations skills in recruitment, promotion and performance management across government. Our goal is to make labour relations a core competency for all management positions, from the deputy minister level to the line manager.

Increasing Training Opportunities for All Parties

The employer is using the labour relations competencies identified in the Grievance Administration Project to develop a labour relations curriculum. This curriculum builds on an existing training program that includes introductory labour relations for managers, collective bargaining and negotiating and mediating in the workplace by adding advanced labour relations training for managers and specialized training for human resources professionals.

Employee Relations Committee members from 10 ministries participated in interest-based negotiations training in December 2000 and March 2001. This group was comprised of representatives from two bargaining agents and senior managers from ministry operations and human resources.

The employer will collaborate with its largest bargaining agent, the Ontario Public Service Employees Union, to jointly deliver training on using the second step of the grievance procedure for effective early dispute resolution.

Multi-lateral and Bi-lateral Discussions with Bargaining Agents

The report recommended that the employer explore using an interest-based approach in future rounds of bargaining. The employer has tested interest-based approaches in negotiations over contract administration and selected issues in collective bargaining. These experiences have been with two of the government's smaller bargaining agents and we are optimistic that the lessons learned will create opportunities with their larger counterparts in the future.

The employer has been conducting multi-party information sessions with bargaining agents for the past five years and is working to ensure the continued dissemination of important information to the bargaining agents.

Encouraging Innovative Labour Relations

The employer has established a Labour Relations Innovations Fund to encourage ministries, in partnership with bargaining agents, to innovate and experiment in dispute prevention and conflict resolution. A Labour Relations Innovations Committee made up of bargaining agents, ministries, and representatives from outside government, will evaluate proposals against a set of criteria to ensure the best ideas are set in motion.

Improving the Efficiency and Effectiveness of the Grievance Settlement Board

The Grievance Settlement Board has adopted new rules of procedure that clarify its own operation and those of the mediation-arbitration process, which has proven to be effective in resolving grievances.

Queen's University is reviewing the practices of the board to establish performance measures and determine the capital and human resources required for effective and efficient delivery of its mandate.

(B) Mechanisms for Dealing with Divestment

The labour relations implications with respect to divesting services has become an increasingly important issue in the Ontario Public Service. The OPSEU, AMAPCEO, and PEGO collective agreements all contain provisions requiring the province to make "reasonable efforts" to ensure employees who are affected by divestitures are offered positions with new employers on terms and conditions as close as possible to their existing terms and conditions.

To assist ministries in their divestments, MBS created the Second Review Team (SRT) to ensure the province is meeting its obligations whenever bargaining unit functions are transferred out of the OPS. The SRT is responsible for providing advice to client ministries on the employers' obligations and the labour relations implications associated with transferring services. The goals of the SRT include ensuring consistency across the OPS when engaging in divestitures, reducing the potential for litigation and promoting harmonious union-management relations.

Although the ministries are required to meet with the SRT for initiatives that have been approved, many ministries seek the advice of the SRT prior to the approval process. This suggests the SRT has become a valuable source of information and advice with respect to the labour relations implications of transferring services.

Since 1998, there have been new reasonable efforts agreements reached with the bargaining agents (OPSEU, AMAPCEO, and PEGO). These new agreements modify and streamline earlier reasonable efforts obligations especially for transfers where there is little or no prospect of obtaining comparable jobs.

New reasonable efforts provisions negotiated with OPSEU in January 1999 provide detailed processes to follow in meeting reasonable efforts obligations depending on the type of transfer contemplated. These provisions have proven to be effective in facilitating initiatives that involve the timely and efficient transfer of services. These provisions were incorporated into the Jan. 1, 1999 to December 31, 2001 OPSEU collective agreement signed in June of 1999.

However, divestments continue to evolve in ways not fully addressed by existing agreements. For example, in correctional services, the government is closing a number of smaller provincially staffed jails, and transferring those functions to new larger jails. In southern Ontario, five of these jails will continue to be operated by the province, and one will be operated by a private sector operator. The collective agreement with OPSEU provides different rights to employees and imposes different obligations on the employer depending on whether the work is restructured or privatized. In addition, this kind of massive restructuring

and divestment involves the transfer of staff from one facility to another, at the same time as it requires both the closing jails and new jail to be fully staffed with no permanent increase in staff. The sequential nature of such activity also has extraordinary implications for bumping and redeployment rights under the collective agreement. In order to address employee and union concerns while protecting the interests of the employer, a separate agreement is being negotiated between the parties. The intent of this agreement, and other experiences with divestments and the provisions of collective agreements, will be to inform upcoming bargaining.

5.0 Senior Managers in the OPS

5.1 Human Resources Plan for Senior Managers in the OPS

The HR plan for senior managers of the OPS is intended to develop and foster current and future leaders who can manage the challenges inherent in a changing environment.

The Executive Development Committee (EDC) and Centre for Leadership (CFL) developed a human resources plan for senior managers in March 1997, to address the changing business of government, the evolving employment relationship and the shifting demographics of the senior management group. The plan establishes human resources management strategies and programs to support and develop OPS leadership capabilities. It is the product of extensive consultation with deputy ministers and senior managers across the OPS, as well as input from other organizations and research concerning leading-edge practices. The plan was reviewed and updated by EDC in July 2000.

The plan sets out roles and responsibilities for all the partners. There is a yearly cycle for managing such important processes as succession planning and performance management. Education, training and development opportunities are related not only to new corporate core competencies for executives, but are also constantly adapting to the changing business priorities of government.

The HR plan demonstrates a commitment to OPS leaders, by recognizing their value to the OPS and the challenges ahead. The plan helps the OPS manage restructuring through such measures as the development of corporate core competencies that reflect the need for new kinds of leadership, and the provision of learning opportunities that encourage new ways of doing business.

Although the plan is primarily a tool for corporate and ministry-based planning, individual senior managers can also use it to manage and develop their careers, whether they stay within the OPS or find opportunities outside government. Leaders can also use the plan to encourage and contribute to the development of the careers of those who have potential to move into executive positions.

5.2 Executive Compensation

In December 1996, the government introduced a performance-based pay system for deputy ministers and senior managers in order to bring greater accountability and value for money to the civil service.

An independent review, conducted in June 2000 by an expert external consultant, showed that OPS executive pay levels had not changed in four years and were falling further and further behind other government organizations and the private sector. The consultant's recommendation that executive salary levels be increased to be more

competitive with senior staff in other parts of the public sector was accepted. New salary ranges for deputy ministers and senior managers became effective April 1, 2000.

5.3 Performance Management

As a key component of any human resources management system, performance management provides the mechanism to link individual actions to corporate business plans. And, since the government's direction emphasizes the importance of accountability and the focus on results, our performance management program strengthens the linkage of individual activities to the achievement of corporate and ministry business plans and goals.

Performance management provides a corporate measurement tool on which to base human resources management decisions. The performance management program therefore provides a consistent and continuous approach to measurement based on yearly key corporate goals set by the Premier and Secretary of Cabinet within four key result areas:

- Fiscal
- Policy/legislative
- Operational
- Managerial

The use of a consistent corporate measurement approach also supports the principle of equal opportunity and accountability. The four key result areas are applied across the leadership group and help align training, and succession planning, as well as the development and selection process.

5.4 Executive Training and Development

The Centre for Leadership's executive training and development programs enable senior managers to enhance their leadership core competencies and build organizational capacity to deliver the government's business agenda.

5.5 Leadership Orientation

These sessions introduce executives to their new roles and responsibilities as OPS leaders.

- New assistant deputy ministers attend a half-day workshop, which provides insight into their new roles and responsibilities.
- New senior managers attend a 3½-day session to become familiar with OPS directions and leadership skills critical to their new role.

5.6 Leadership Awareness

These sessions provide executives with current and emerging corporate information to help them understand OPS directions.

- Executive dialogues, held annually from February to June in all regions, give executives a chance to meet the secretary of cabinet, hear about corporate messages, and network with deputy ministers and senior managers from other ministries. Senior managers are expected to attend one dialogue each year.
- Supplementary courses are mini-courses developed to meet needs that emerge during the fiscal year. These courses are short in duration (two to four hours) and cover a wide range of topics. They are primarily intended to provide information and ideas on emerging trends and issues.

5.7 Leadership Foundations

These programs form the core of the executive development curriculum and help executives acquire leadership skills to support new OPS directions. Reflecting current corporate executive development needs and priorities, the programs cover topics such as negotiating in the public interest, strategic communications planning, retaining talent, executive presentations, project leadership and leadership issues related to information technology, performance measurement, and risk management. These programs are one to two days in length. Executives are expected to take one foundation course each year.

5.8 Learning Beyond the Classroom

These activities allow leaders to intensify their exploration of leadership topics and enhance their personal leadership abilities.

- The Corporate Leadership Education & Development School (LEADS) involves four university-level modules offered over the course of a year.
- Study Tours enhance leadership development through participant interaction with public and private-sector organizations that are known for their excellence in aspects of leadership.
- Mentoring sessions support executives interested in establishing mentoring relationships.
- Senior management coaches in the New Senior Managers' Orientation and Corporate LEADS programs receive coaching and facilitation training.
- Online modules provide additional flexibility and learning opportunities for senior managers.

- Public-Private Partnership Breakfasts provide an opportunity for assistant deputy ministers to meet with executives in the public and private sectors to explore organizational issues of mutual interest.
- External learning opportunities are explored with other organizations as a means for senior managers to gain on-the-job experience in areas of shared interest.

These programs are co-ordinated through the Centre for Leadership's Executive Development Branch, which works increasingly in a service management mode with a "virtual faculty" made up of experts including professors, consulting firms and public policy organizations.

The Centre for Leadership also provides an outline for developing mandatory learning plans. Through the learning plans, senior managers link their learning objectives to developing core competencies and outline methods for achieving those learning objectives.

6.0 Other Strategies and Activities

6.1 Citizen-Centred Service



*"The Ontario Public Service is changing with the times. Ontario is transforming its services to the public so that Ontarians can obtain government information and services when, where and how they want it. By focusing on core business and quality service, becoming smaller and more flexible, integrating operations and redefining and clarifying accountability, Ontario is transforming its public service for the 21st century"**

*[*Art Daniels, Assistant Deputy Minister, Quality Service, OPS Restructuring Secretariat in Transforming the Public Service for the 21st Century: An Ontario Perspective.]*

During 1995-1996, the OPS leadership began working on a vision for the Ontario Public Service of the future, including clarifying key directions and enablers of change. This vision was relayed to the public service through the first of what became annual communications from the Secretary of Cabinet to staff on the status and evolution of public services. The first communication, called *Building the Ontario Public Service for the Future: A Framework for Action*, described the goals for the future OPS as being an organization that is focused on core business, ensures quality service to the public, is smaller and more flexible, is integrated and cohesive, and is accountable.

The 1998 "Framework for Action" document focused on the next step in modernizing the public service which involved *Building a Quality Service Organization*. The year focused on improving service delivery and the people in the OPS that make it happen. A new quality service framework was developed that included common service standards for Ontarians. This phase began what is known as the "customer-centred" approach to quality service.

The "1999 Framework for Action" focused on *Building a Learning Organization*. The quality services that the OPS provides are dependent on the knowledge, skills and motivation of staff who are the heart of the organization. Training and education allowed the OPS to drive change and provide service delivery enhancements. Organizational learning was demonstrated in a number of ways. New relationships were built, teams were forged and technology was used in new ways to reach out to customers.

The following year, modernization in the public service culminated in the Framework for Action 2000 document entitled *Working Together To Build An Integrated Organization*. Strategies for changing organizational structures and work processes provided the basis for different parts of the OPS to:

- connect to provide single-window access to many government services;
- integrate the policy and planning functions to provide collaborative and cross-sectoral solutions to service delivery;
- bring people from different ministries together through integrated structures and processes;
- partner with other levels of government, the broader public sector and the private sector.

A key theme that has emerged as part of the new vision for the OPS is an organization that operates from the "outside-in". This concept involves looking outside the organization to understand citizens' and key stakeholders' views and needs and to respond by developing policies and programs that reflect these needs and expectations.

Quality service is one of those areas. The OPS has implemented a Quality Service Strategy aimed at improving services to Ontarians. The strategy includes:

- integrated organizational assessment and planning;
- common service standards (e.g. phones, mail, walk-in service and customer feedback/complaint resolution), training and quality tools, monitoring and benchmarking;
- corporate policies which are current, reflect government objectives and are widely accessible;
- common OPS-wide tools for customer and employee surveying;
- developing a learning strategy to support quality improvement teams.

Quality service is an OPS tradition. The findings of the "Citizens First 2000" survey on government service delivery confirms that the OPS approach to service delivery and standards is on track. An independent validation confirmed that we are meeting our phone, walk-in and customer feedback standards.

The renewal of the public sector to better meet customer expectations is occurring worldwide. Our journey over the past few years to build a more integrated organization has placed the OPS at the national and international frontiers of innovative public sector management and has allowed us to continue to serve the people of Ontario in new ways to meet their changing expectations.

6.2 The Merit Principle: Its Protection and Practical Considerations

As an equal opportunity employer, the OPS' staffing activities are required to: be fair, objective, reasonable, and transparent; promote broad access to employment; and ensure all hiring decisions are made on the basis of merit.

For staffing purposes, the Ontario Public Service defines merit as *the selection of a candidate whose qualifications best meet employment-related selection criteria*.

To ensure merit is applied, selection processes must be barrier-free, free of discrimination and harassment, and facilitate appropriate employment accommodation.

Merit and equal opportunity principles are reinforced in mandatory requirements outlined in the OPS Staffing Operating Policy, including the following:

- Employment selection is based on a thorough assessment of a candidate's ability to demonstrate the qualifications required for effective performance. At least three methods for assessment of candidate qualifications must be used in the staffing of permanent assignments (eg. *Resume review, interviews, written assignments, reference checks*).
- Weighted selection criteria, which reflect the required qualifications and their relative importance, are established at the outset of the process and used as the basis of decisions throughout the process.
- Screening and rating methods used must be valid, and bias-free, and reflect pre-determined selection criteria.
- Employment accommodation (primarily for applicants with disabilities) must be provided to all staffing applicants in accordance with the Ontario *Human Rights Code* and OPS equal opportunity and employment accommodation policies.
- Staffing actions must be completely documented so that the application of merit can be clearly demonstrated.

In order to ensure broad access to employment opportunities in support of merit, we have established an expectation that competitions will be open to the public as well as all OPS employees, unless there is a compelling business rationale for a more restricted area of search. Open competitions may not impose geographic restrictions on eligibility to apply.

In addition, for the past three years, the OPS has monitored the application of merit by reviewing a variety of indicators of merit in at least 10 per cent of staffing competitions. This has enabled ministries and the OPS at large to assess strengths and weaknesses in how we apply merit, and to improve practices where needed.

7.0 Ontario Public Service Statistics 2000-2001

Ontario Public Service Total Staff Strength (March 31, 2001)
--

Classified	49,728
Unclassified	9,593
Crown	1,016
TOTAL	60,337

Ontario Public Service Total Staff Strength By Month (2000-2001)

		Classified	Unclassified	Crown	TOTAL
2000	April	52,316	8,727	989	62,032
	May	52,218	9,212	990	62,420
	June	52,249	11,667	988	64,904
	July	52,300	13,303	974	66,577
	August	52,253	14,925	963	68,141
	September	52,309	11,051	976	64,335
	October	51,974	9,787	999	62,760
	November	51,475	9,964	1,002	62,441
	December	51,400	9,637	997	62,034
2001	January	50,742	8,418	981	60,141
	February	50,160	9,713	1,012	60,885
	March	49,728	9,593	1,016	60,337

OPS Staff Strength, Classified Service, includes Ontario Provincial Police, and Security Guards. For the Unclassified Service, Ministers' Staff are also included. Provincial Auditor, Ombudsman, Legislative Assembly, Chief Election Officer, Ontario Lottery Corporation and Workers' Compensation Appeals Tribunal staff are excluded from OPS Staff Strength.

Annual Reports prior to the fiscal year, 1991-2, contained head counts of OPS employees. A part-time employee was reported as one employee regardless of hours worked. Since the 1991-92 report, hours worked by part-time employees have been converted to full-time equivalents and reported as such. Head counts are used to count full-time employees.

Employees receiving Long Term Income Protection are excluded from the Staff Strength statistics but are included in all the other tables in this report. The number of employees on Long Term Income Protection as of March 31, 2001 was 2,476.

Unclassified staff consists of full-time and part-time OPS unclassified service, Ministers' staff.

Classified Service by Geographic Location (March 31, 2001)

Eastern Ontario Planning Region	5,508
Central Ontario Planning Region	34,858
Southwestern Ontario Planning Region	4,583
Northeastern Ontario Planning Region	4,660
Northwestern Ontario Planning Region	2,563
Information Unavailable	32

TOTAL	52,204
--------------	---------------

** This number includes 2,476 employees receiving Long Term Income Protection.*

Classified Service by Geographic Location (March 31, 2001)

Eastern Ontario Planning Region

Frontenac	1,603
Hastings	340
Lanark	911
Leeds & Grenville	350
Lennox & Addington	210
Ottawa-Carleton	1,429
Prescott and Russell	80
Prince Edward	119
Renfrew	252
Stormont Dundas & Glengarry	214

Subtotal	5,508
-----------------	--------------

Central Ontario Planning Region

Brant	365
Dufferin	47
Durham	2,735
Haldimand-Norfolk	303
Haliburton	55
Halton	667
Hamilton-Wentworth	1,162
Muskoka	285
Niagara	1,023
Northumberland	354
Peel	1,296
Peterborough	1,117
Simcoe	3,057
Toronto, City of	20,238
Victoria	128
Waterloo	407
Wellington	1,107
York	512

Subtotal	34,858
-----------------	---------------

Southwestern Ontario Planning Region

Bruce	110
Elgin	262
Essex	562
Grey	330
Huron	64
Kent	669
Lambton	250
Middlesex	2,156
Oxford	84
Perth	96

Subtotal	4,583
-----------------	--------------

Northeastern Ontario Planning Region

Algoma	907
Cochrane	592
Manitoulin	27
Nipissing	1,529
Parry Sound	110
Sudbury	1,321
Timiskaming	174

Subtotal	4,660
-----------------	--------------

Northwestern Ontario Planning Region

Kenora	581
Rainy River	129
Thunder Bay	1,853

Subtotal	2,563
-----------------	--------------

Information Unavailable	32
--------------------------------	-----------

TOTAL	52,204
--------------	---------------

Classified Service By Ministry (March 31, 2001)

Agriculture, Food and Rural Affairs	657
Attorney General	4,297
Cabinet Office	136
Citizenship Culture and Recreation	410
. Ontario Film Development	6
. Ontario Heritage Foundation	2
. Ontario Human Rights Comm	102
. Ontario Science Centre	237
Community and Social Services	5,741
Consumer and Commercial Relations	1,078
Correctional Services	6,594
Economic Dev Trade	321
. Ontario Development Corp.	10
Education	829
Energy, Science and Technology	191
Environment	1,361
. Ontario Clean Water Agency	547
Finance	3,261
. Ontario Financing Authority	257
. Ontario Superbuild Corporation	34
Francophone Affairs	15
Health and Long Term Care	6,173
Intergovernmental Affairs	30
Labour	1,135
Lieutenant Governor	9
Management Board Secretariat	2,129
. Ontario Realty Corporation	234
Municipal Affairs and Housing	934
Native Affairs Secretariat	49
Natural Resources	2,918
Northern Development and Mines	392
Solicitor General	7,141
Tourism	90
. Ontario Place	45
. Ontario Tourism Mktg Partnership Co.	56
. St Lawrence Parks Commission	43
Training, Colleges and Universities	532
Transportation	4,208
TOTAL	52,204

Provincial Auditor, Ombudsman, Legislative Assembly, Chief Election Officer, Ontario Lottery Corporation and Workers' Compensation Appeals Tribunal staff are not reported as they are not part of the OPS.

OPP Uniformed Staff are reported in the figures for Solicitor General. They consist of 4,816 as of March 31, 2001.

Not all agencies and commissions are listed separately. Those unlisted are included in the associated ministries.

Classified Service by Age Intervals (March 31, 2001)

Under 25	361
25 - 34	7,220
35 - 44	19,431
45 - 54	19,834
55 - 64	5,323
65 and over	35
TOTAL	52,204

Classified Service by Staff Type (March 31, 2001)
--

Regular	46,108
Probationary	6,092
Overage	4
TOTAL	52,204

Classified Service By Gender (March 31, 2001)
--

Males	24,871
Females	27,333
TOTAL	52,204

Classified Service By Salary Intervals (March 31, 2001)
--

Salary	Total
Under \$20,000	96
\$20,000 - \$29,999	644
\$30,000 - \$39,999	13,422
\$40,000 - \$49,999	13,441
\$50,000 - \$59,999	11,053
\$60,000 - \$69,999	8,246
\$70,000 - \$79,999	2,403
\$80,000 - \$89,999	1,106
\$90,000 - \$99,999	531
\$100,000 and over	1,262
TOTAL	52,204

Appointments to the Classified Service Full and Part Time Staff (2000-2001)
--

Month	Total
April 2000	222
May	303
June	360
July	321
August	191
September	262
October	354
November	214
December	190
January 2001	382
February	186
March	144
TOTAL	3,129

Appointments to the Classified Service By Salary Intervals (2000-2001)

Under \$20,000	10
\$20,000 - \$29,999	31
\$30,000 - \$39,999	1,172
\$40,000 - \$49,999	853
\$50,000 - \$59,999	561
\$60,000 - \$69,999	295
\$70,000 - \$79,999	95
\$80,000 - \$89,999	30
\$90,000 - \$99,999	42
\$100,000 and over	40
TOTAL	3,129

Appointments to the Classified Service By Age (2000-2001)

Under 25	265
25-34	1,321
35-44	942
45-54	527
55-64	74
65 and over	0
TOTAL	3,129

**Appointments to the Classified Service
By Gender
(2000-2001)**

	Males	Females	TOTAL
New Hires	1,331	1,798	3,129

**Exits from the Classified Service
By Salary Intervals
(2000-2001)**

Salary	Total
Under \$20,000	17
\$20,000 - \$29,999	95
\$30,000 - \$39,999	1,940
\$40,000 - \$49,999	1,849
\$50,000 - \$59,999	1,396
\$60,000 - \$69,999	456
\$70,000 - \$79,999	160
\$80,000 - \$89,999	78
\$90,000 - \$99,999	31
\$100,000 and over	59
TOTAL	6,081

Exits from the Classified Service By Age (2000-2001)
--

Under 25	39
25 – 34	815
35 – 44	1,761
45 – 54	2,235
55 – 64	1,056
65 and over	175
TOTAL	6,081

Exits from the Classified Service By Years of Classified Service (2000-2001)

Years of Classified Service	Exits
Less than 1 year	427
Less than 2 years	211
Less than 3 years	151
Less than 4 years	89
Less than 5 years	64
Less than 6 years	107
Less than 7 years	88
Less than 8 years	107
Less than 9 years	133
Less than 10 years	205
Less than 15 years	1,606
Less than 20 years	904
Less than 25 years	721
Less than 30 years	889
Less than 35 years	326
35 years or more	54
TOTAL	6,082

**Exits from the Classified Service
By Reason and Gender
(2000-2001)**

	Males	Females	TOTAL
Retirement	959	607	1,566
Dismissal	19	7	26
Release	288	155	443
Resignation	1,486	2,458	3,944
Death	56	46	102
TOTAL	2,808	3,273	6,081

8.0 Appendices

CIVIL SERVICE COMMISSION (2000-2001)

Chair, CSC

Michele Noble
Chair
Civil Service Commission
12th Floor, Ferguson Block
77 Wellesley Street West
Toronto, Ontario M7A 1N3.....327-3805

Vice-Chair, CSC

Linda Stevens
Deputy Minister, OPS Restructuring and
Associate Secretary of Cabinet, Centre for Leadership
Room 5320, 5th Floor, Whitney Block
99 Wellesley Street West
Toronto, Ontario M7A 1A1.....325-1607

Secretary to the Commission

Morag McLean
Vice President, Executive Services
Centre for Leadership
Room 5320, Whitney Block
99 Wellesley Street West
Toronto, Ontario M7A 1N3.....325-1777

Commissioners

Andromache Karakatsanis
Secretary of the Cabinet
Room 6420, 6th Floor, Whitney Block
99 Wellesley Street West
Toronto, Ontario M7A 1A1.....325-7641

Jan Rush
Deputy Minister
Ministry of Transportation
3rd Floor, Ferguson Block
77 Wellesley Street West
Toronto, Ontario M7A 1Z8.....327-9162

Michael Fenn
Deputy Minister
Ministry of Municipal Affairs and Housing
17th Floor
777 Bay Street
Toronto, Ontario M5G 2E5.....585-7100

Jill Hutcheon
Deputy Minister
Ministry of Labour
14th Floor
400 University Avenue
Toronto, Ontario M7A 1T7.....326-7577

Virginia West
Deputy Solicitor General
Ministry of the Solicitor General
11th Floor
25 Grosvenor Street
Toronto, Ontario M7A 1Y6.....326-5060

Cameron Clark
Deputy Minister
Ministry of Northern Development and Mines
Room 5630, 5th Floor, Whitney Block
99 Wellesley Street West
Toronto, Ontario M7A 1W3.....327-0647

EXECUTIVE DEVELOPMENT COMMITTEE (2000-2001)

Chair, EDC

Andromache Karakatsanis
Secretary of the Cabinet
Room 6420, 6th Floor, Whitney Block
99 Wellesley Street West
Toronto, Ontario M7A 1A1.....325-7641

Vice-Chair, EDC

Linda Stevens
Deputy Minister, OPS Restructuring and
Associate Secretary of Cabinet, Centre for Leadership
Room 5320, 5th Floor, Whitney Block
99 Wellesley Street West
Toronto, Ontario M7A 1A1.....325-1607

Secretary to the Committee

Morag McLean
Vice President, Executive Services
Centre for Leadership
Room 5320, Whitney Block
99 Wellesley Street West
Toronto, Ontario M7A 1N3.....325-1777

Members

Michele Noble
Secretary
Management Board Secretariat
12th Floor, Ferguson Block
77 Wellesley Street West
Toronto, Ontario M7A 1N3.....327-3805

Jan Rush
Deputy Minister
Ministry of Transportation
3rd Floor, Ferguson Block
77 Wellesley Street West
Toronto, Ontario M7A 1Z8.....327-9162

Michael Fenn
Deputy Minister
Ministry of Municipal Affairs and Housing
17th Floor
777 Bay Street
Toronto, Ontario M5G 2E5.....585-7100

Jill Hutcheon
Deputy Minister
Ministry of Labour
14th Floor
400 University Avenue
Toronto, Ontario M7A 1T7.....326-7577

Virginia West
Deputy Solicitor General
Ministry of the Solicitor General
11th Floor
25 Grosvenor Street
Toronto, Ontario M7A 1Y6.....326-5060

Cameron Clark
Deputy Minister
Ministry of Northern Development and Mines
Room 5630, 5th Floor, Whitney Block
99 Wellesley Street West
Toronto, Ontario M7A 1W3.....327-0647

ISSN 0319-7263

Printed by the Queen's Printer for Ontario

© Queen's Printer for Ontario 2004

This document is available on the Internet at www.mbs.gov.on.ca

Aussi disponible en français



Commission de la **fonction publique**

2000
2001

Rapport annuel 2000-2001 de la Commission de la fonction publique



Management Board
of Cabinet

Office of the Chair

12th Floor, Ferguson Block
77 Wellesley Street West
Toronto, Ontario
M7A 1N3

Telephone: (416) 327-2333
Fax: (416) 327-3790

Conseil de gestion du
gouvernement de l'Ontario

Bureau du président

12 étage, Édifice Ferguson
77, rue Wellesley ouest
Toronto (Ontario)
M7A 1N3

Téléphone: (416) 327-2333
Télécopieur: (416) 327-3790



Mémoire à : L'honorable James K. Bartleman, Lieutenant-gouverneur,
Province de l'Ontario

Sujet: Commission de la fonction publique, rapport annuel,
2000-2001

Votre Honneur,

Pour votre information et celle de l'Assemblée législative, j'ai l'honneur de vous présenter le rapport annuel de la Commission de la fonction publique pour la période s'échelonnant du 1^{er} avril 2000 au 31 mars 2001.

Je vous prie d'agréer, Votre Honneur, l'assurance de ma très haute considération.

Le président,

A handwritten signature in cursive script, appearing to read "Gerry Phillips".

Gerry Phillips
Conseil de gestion du gouvernement



Office of the
Chair

Bureau du
Secrétaire

Civil
Service
Commission

Commission
de la
fonction publique

12th Floor
Ferguson Block
Queen's Park
Toronto, Ontario
M7A 1N3
416/327-3800

12^e étage
Édifice Ferguson
Queen's Park
Toronto (Ontario)
M7A 1N3
416/327-3800

Mémoire à : L'honorable Gerry Phillips
Président
Conseil de gestion du gouvernement

Sujet: Commission de la fonction publique,
rapport annuel, 2000-2001

J'ai l'honneur de vous présenter le rapport annuel de la Commission de la fonction publique pour la période s'étendant du 1^{er} avril 2000 au 31 mars 2001.

Kathryn A. Bouey
Présidente

Table des matières

CHAPITRE	TITRE	PAGE
1.0	Introduction	4
2.0	Contexte du renouvellement et de la revitalisation des effectifs de la fonction publique de l'Ontario	6
2.1	Défis liés au marché du travail	6
2.2	Démographie de la fonction publique ontarienne	7
2.3	Négociations collectives	10
2.4	Principaux défis liés aux effectifs de la fonction publique ontarienne	11
3.0	Commission de la fonction publique de l'Ontario	12
4.0	Stratégies et initiatives de renouvellement et de revitalisation	14
4.1	Groupe et leadership des sous-ministres	14
4.2	Résultats attendus et activités de renouvellement et de revitalisation de la fonction publique ontarienne	15
4.3	Stratégie de ressources humaines pour la fonction publique ontarienne	18
4.4	Programme de stages dans la fonction publique de l'Ontario	22
4.5	Plan des ressources humaines pour les cadres	24
4.6	Politiques et programmes généraux de gestion des ressources humaines	26
4.7	Examen des avantages sociaux des employés	27
4.8	Mise à jour de la <i>Loi sur la fonction publique</i>	28
4.9	Climat de relations de travail	29
5.0	Cadres supérieurs de la fonction publique de l'Ontario	34
5.1	Plan des ressources humaines pour les cadres supérieurs de la FPO	34
5.2	Rémunération des cadres supérieurs	35
5.3	Gestion du rendement	35
5.4	Formation et perfectionnement des cadres supérieurs	36
5.5	Orientation des nouveaux cadres supérieurs	36
5.6	Connaissance du rôle de cadre supérieur	36
5.7	Connaissances fondamentales des cadres supérieurs	37
5.8	Apprentissage en milieu de travail	37

Table des matières

CHAPITRE	TITRE	PAGE
6.0	Autres stratégies et activités	39
6.1	Service axé sur le citoyen	39
6.2	Le principe du mérite, sa protection et quelques considérations d'ordre pratique	41
7.0	Fonction publique de l'Ontario – Statistiques de 2000-2001	43
8.0	Annexes	61
	Listes des membres de la Commission de la fonction publique en 2000-2001	61

1.0 Introduction

« Les programmes que nous administrons, les avis que nous formulons sur les politiques et les services que nous mettons en œuvre contribuent à améliorer la vie de millions de personnes, ce qui confère toute son importance à notre tâche quotidienne. Il va sans dire que nous sommes très fiers de faire un bon travail. » *

[traduction]

*[*Andromache Karakatsanis, secrétaire du Conseil des ministres, gouvernement de l'Ontario, mars 2001]*

Objet du présent rapport

Le présent rapport annuel traite des principales priorités liées au renouvellement et à la revitalisation des effectifs, questions qui touchent la fonction publique et l'ensemble du secteur public du Canada ainsi que celui des autres pays. Ce rapport présente également les principales forces qui sous-tendent le renouvellement et la revitalisation, les défis qu'il faudra relever pour attirer, retenir et perfectionner les personnes compétentes dont dépendra la qualité de notre fonction publique, ainsi que nos dernières réalisations et innovations en matière de renouvellement et de revitalisation.

De plus, le présent rapport présente une évaluation des progrès accomplis sur la voie des objectifs définis dans la Stratégie de ressources humaines pour la fonction publique de l'Ontario et fait état des domaines dans lesquels une intervention plus énergique s'avère nécessaire pour ce qui est des politiques et des programmes. Il effectue également un survol des stratégies ministérielles et générales ainsi que des solutions trouvées à ce jour et donne quelques exemples d'initiatives et de partenariats innovateurs sur le plan de la gestion des ressources humaines.

Enfin, le rapport contient des informations sur les autres stratégies et activités de la fonction publique ontarienne relativement à la façon d'attirer et de retenir les cadres supérieurs, à la prestation d'un service axé sur le citoyen et au maintien du principe du mérite.

Impératifs opérationnels en matière de planification des ressources humaines

Le total de la masse salariale de la fonction publique de l'Ontario se monte à environ quatre milliards de dollars par an et ses effectifs, à plus de 60 000 employés. Le rapport de juridiction de l'Ontario montre à quel point il est important d'investir de façon avisée dans ces ressources humaines et de gérer cette richesse de façon efficace et efficiente. Le rapport montre également combien il est essentiel de bien comprendre la relation qui s'établit entre les effectifs en question (composition et compétences), la proposition de mise en valeur des emplois (par rapport aux principaux concurrents présents sur le marché du travail) et la capacité d'offrir des services de qualité supérieure à la population.

Le rapport définit aussi les questions urgentes et les solutions qui devront être mises en œuvre. Par exemple, nous devons assurer le perfectionnement et le maintien en fonction des cadres intermédiaires qui, par leur gestion efficace de l'effectif, sont les principaux artisans de nos résultats fondamentaux. Pour ce faire, nous devons cerner les comportements cruciaux en matière de gestion et offrir une formation et une rémunération en conséquence.

Une autre question urgente est le manque permanent de personnes compétentes et la pénurie qui touche certains types de professions et groupes professionnels essentiels à notre succès. Pour y remédier, il nous faudra par exemple créer des cheminements de carrière à l'intention des spécialistes des domaines techniques ainsi que de nouveaux échelons d'entrée et des postes de perfectionnement qui nous permettront à l'avenir de disposer du nombre voulu d'administrateurs publics. De plus, comme les deux tiers des employés de la fonction publique ontarienne sont des baby-boomers qui atteindront l'âge de la retraite dans moins de dix ou quinze ans, il est évident que nous devons nous attendre à un resserrement démographique d'importance.

Les bonnes nouvelles

La section 6.1 du rapport présente les nouvelles activités qui se déroulent dans la fonction publique et les méthodes innovatrices qu'elle a adoptées pour servir le public.

Les gens talentueux, quelle que soit l'étape de leur carrière où ils se trouvent, seront toujours tentés de « faire la différence » en travaillant pour le bien des citoyens au sein de la fonction publique. Aujourd'hui et à l'avenir, si nous voulons attirer, perfectionner et retenir des personnes qualifiées et dévouées, nous devons continuer de leur proposer des tâches stimulantes, intéressantes et diversifiées et leur offrir des occasions d'apprentissage qui faciliteront leur croissance personnelle et professionnelle. Au cours des prochains mois, la fonction publique de l'Ontario entreprendra d'attirer des compétences clés en son sein et continuera de renforcer le sentiment de fierté de ses effectifs.

2.0 Contexte du renouvellement et de la revitalisation des effectifs de la fonction publique de l'Ontario

2.1 Défis liés au marché du travail

Depuis des décennies, la FPO est l'un des organismes du secteur public les plus respectés du monde et l'un des principaux employeurs de la province. Nous avons pu maintenir cette position parce que nous avons effectué une planification stratégique pour l'avenir et répondu de façon proactive à l'évolution de la demande.

Au cours des dernières années cependant, les pressions démographiques et les changements qui ont affecté la nature du travail dans son ensemble ont entraîné de nouveaux défis en matière de planification des ressources humaines dans la fonction publique de l'Ontario.

Difficultés liées au marché du travail du XXI^e siècle

- ◆ **Demande de services de qualité et de modes de prestation diversifiés (p. ex., commerce électronique, services gouvernementaux en direct, 24 heures – 7 jours)**
- ◆ **Effectifs vieillissants**
 - Main-d'œuvre ontarienne vieillissante, 43 % des fonctionnaires seront admissibles à la retraite dans les dix prochaines années.
- ◆ **Pénurie de compétences critiques**
 - En Ontario, 20 % des adultes n'ont pas les compétences de base et 25 % n'ont pas les compétences permettant de répondre à l'évolution des exigences du marché du travail.
 - La pénurie de compétences tend à faire augmenter les salaires et peut compromettre la croissance des activités, la productivité de la main-d'œuvre et le niveau de vie.
- ◆ **Concurrence accrue pour recruter des travailleurs du savoir qualifiés**
- ◆ **Pression à la hausse sur la rémunération**
- ◆ **Négociations collectives permanentes**
- ◆ **Changements technologiques**
- ◆ **Contraintes liées aux coûts**
 - Législation sur les budgets équilibrés
 - Réduction des impôts et taxes
 - Ralentissement de la croissance économique (PIB, importations et exportations, création d'emplois)

Si elles restent sans solution, ces questions risquent d'empêcher la fonction publique de l'Ontario d'atteindre ses objectifs fondamentaux. Si nous voulons rester concurrentiels, nous devons considérer le fait que l'évolution récente des facteurs fiscaux, technologiques et démographiques a créé un ensemble singulier d'ouvertures et de risques liés au plan d'activité de la fonction publique de l'Ontario. En plus des autres stratégies d'intervention, notre succès dépendra aussi de notre capacité d'offrir des conditions d'emploi attrayantes allant dans le sens du renouvellement et la revitalisation de l'effectif. Par exemple, il nous appartient de bien faire savoir à la nouvelle génération de fonctionnaires à quel point notre travail est précieux et intéressant. Cette proposition de mise en valeur fera en sorte que la population ontarienne continuera de disposer d'une fonction publique d'excellente qualité pendant les prochaines années.

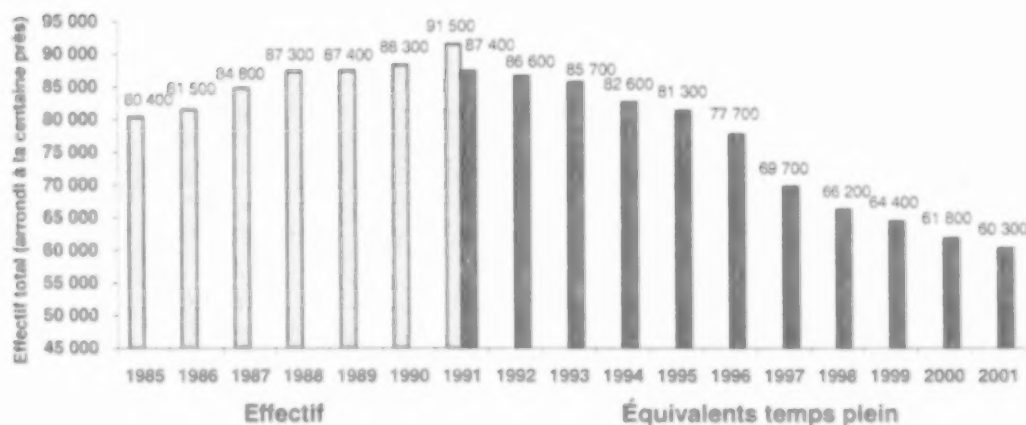
2.2 Démographie de la fonction publique ontarienne

Effectifs de la fonction publique

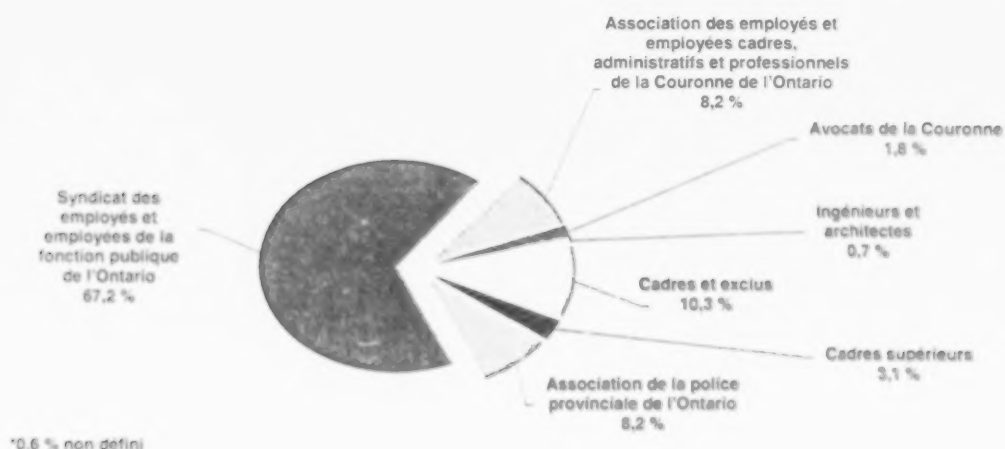
Dans le monde entier, les administrations publiques sont devenues plus petites, plus responsables et plus efficaces au fur et à mesure que l'on a mis en œuvre de nouveaux modèles pour le secteur public. En Ontario, le gouvernement a pris des mesures importantes pour se retirer des sphères d'activité qui pouvaient être mieux gérées par le secteur parapublic ou par le secteur privé. De plus, au cours des dix dernières années, de nouvelles priorités et des contraintes budgétaires ont limité le recrutement et entraîné une diminution des autres dépenses au sein de la fonction publique de l'Ontario. Il en résulte que les effectifs ont été réduits de près du tiers depuis 1991. La fonction publique de l'Ontario comptait 60 300 ETP au 31 mars 2001.

Les graphiques qui suivent montrent la taille de l'effectif de la fonction publique de l'Ontario et la proportion de chaque groupe professionnel.

Taille de l'effectif de la fonction publique de l'Ontario



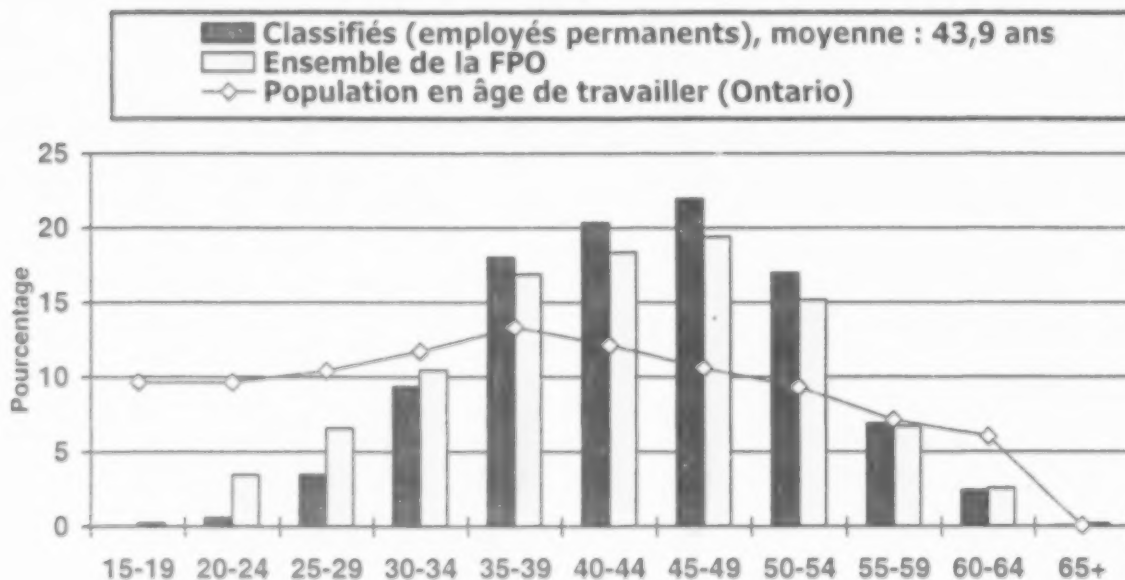
Effectif de la fonction publique de l'Ontario par groupe professionnel



Distribution par âge

La distribution des employés par âge risque d'entraîner d'autres problèmes d'effectifs pour la fonction publique de l'Ontario.

⇒ **Âge de l'effectif de la fonction publique de l'Ontario**, comparaison avec la population active ontarienne

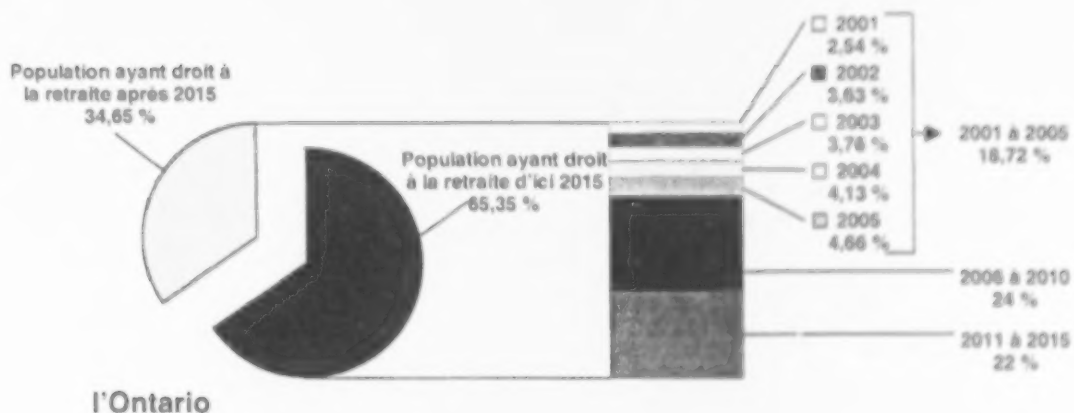


L'âge moyen de nos employés classifiés est de 44 ans, ce qui nous place au début de la vague des baby-boomers. (Aux fins de ce rapport, les « baby-boomers » sont définis comme des personnes nées entre 1947 et 1966.) La pénurie de compétences qui risque de se produire au cours des prochaines années (notamment chez les cadres) est principalement attribuable au vieillissement de cette génération.

⇒ Âge prévu de la retraite

Plus de 70 pour cent des employés classifiés de la fonction publique de l'Ontario sont des baby-boomers, contre le tiers pour l'ensemble de la population canadienne. Cette surreprésentation signifie qu'un fonctionnaire ontarien atteint l'âge de 50 ans toutes les quatre heures et que les deux tiers des effectifs auront atteint l'âge de la retraite dans 12 ou 15 ans.

Personnes admissibles à la retraite dans la fonction publique de



Remarque : Cette prévision se fonde sur l'effectif actuel de la fonction publique et sur le nombre de personnes qui atteindront l'âge minimal de la retraite, soit 55 ans. L'incidence véritable sera un peu plus faible étant donné que diverses pénalités sont prévues en dehors des régimes actuels d'incitation à la retraite.

Ces statistiques sur les départs à la retraite suscitent des inquiétudes en ce qui concerne la gestion de la relève puisque les principaux candidats aux postes de cadres supérieurs prendront leur retraite en même temps que les cadres supérieurs eux-mêmes. Comme il est indiqué dans *Rediscovering Public Service: Recognizing the Value of an Essential Institution* (Institut d'administration publique du Canada), « Les caractéristiques démographiques du baby-boom permettent de penser qu'on éprouvera de grandes difficultés à remplacer les fonctionnaires âgés qui approchent de l'âge de la retraite. De plus, il y aura une vive concurrence entre les entreprises privées et les gouvernements qui seront tous à la recherche du groupe des employés bien scolarisés et hautement

qualifiés qu'on appelle les travailleurs du savoir et qui revêtent une importance de plus en plus grande. » [traduction]

Pour recruter et retenir ses meilleurs éléments, la fonction publique de l'Ontario doit aussi faire face à la concurrence d'autres employeurs. Cette concurrence est d'autant plus vive que les entreprises privées peuvent attirer de nouveaux employés en leur offrant des régimes de rémunération intéressants et des conditions de travail séduisantes (équilibre entre le travail et la vie privée, modalités de travail souples, etc.) ou d'autres incitatifs (gratifications à la signature du contrat, programmes d'orientation des employés). De plus, comme le secteur public est souvent perçu comme étant aux prises avec des réductions d'effectifs, il n'offre pas de possibilités de carrière intéressantes aux yeux des candidats potentiels.

2.3 Négociations collectives

Plus de 50 000 employés sur les 60 000 fonctionnaires que compte la province sont représentés par des agents de négociation. Cinq conventions collectives (avec six agents de négociation) sont déjà arrivées à échéance ou le seront avant la fin de 2001, et on a déjà entrepris les consultations préalables aux négociations ou les négociations collectives elles-mêmes.

Les dépenses du secteur public subissent encore de fortes contraintes engendrées par les pressions incessantes en faveur de la réduction des dépenses, des impôts, des taxes et de la dette publique. Pour pouvoir atteindre son objectif de budget provincial équilibré et dans le cadre de la restructuration de la prestation des services publics, la fonction publique de l'Ontario a réduit ses effectifs de près du tiers depuis 1991.

Les projections laissent entrevoir une croissance lente mais positive, un taux de chômage peu élevé et une inflation faible. Cependant, on observe presque le plein emploi chez les personnes qualifiées travaillant dans des domaines où il existe une pénurie. Un marché du travail très concurrentiel a mené à des ententes salariales plus généreuses dans les secteurs publics et privé. Cependant, le gouvernement de l'Ontario cherche à conclure des conventions collectives raisonnables et abordables et à devenir ainsi un modèle pour l'ensemble du secteur public.

On peut s'attendre à ce que les syndicats cherchent à obtenir des conditions salariales encore plus intéressantes. Au cours des dix dernières années, les contraintes budgétaires ont entraîné des coupures salariales temporaires et un gel des salaires et de la rémunération au mérite. Dans la dernière série de négociations avec le plus important agent négociateur, les salaires ont été augmentés de 4,3 pour cent sur trois ans.

On peut également s'attendre à ce que les syndicats tentent d'obtenir des dispositions visant à améliorer la sécurité d'emploi, des restrictions sur le recours au personnel non classifié, rémunéré à l'acte et provenant d'agences de placement temporaire, ainsi que de meilleures conditions de formation et de perfectionnement. Actuellement, la charge de travail et les horaires figurent parmi les principales questions soulevées par les syndicats.

Trois des six agents négociateurs qui négocient déjà ou qui entameront leurs négociations avant la fin de 2001 pourront légitimement recourir à la grève. Le Secrétariat du Conseil de gestion et les ministères ont entrepris une planification d'urgence pour faire face à d'éventuelles interruptions de travail. Les ministères ont affecté à cette activité, particulièrement dans les directions des ressources humaines, une quantité importante de ressources et on peut s'attendre à un accroissement au cours des négociations.

La fonction publique de l'Ontario poursuit les efforts entrepris pour ajuster, de façon rentable, les conditions d'emploi aux exigences opérationnelles actuelles et futures du gouvernement. En ce qui concerne les employés non syndiqués, les modifications proposées à la *Loi sur la fonction publique* et à la *Loi sur la négociation collective des employés de la Couronne* sont sur le point d'être adoptées. Le gouvernement recherchera une souplesse opérationnelle comparable durant les négociations qui auront lieu au cours des prochaines années.

2.4 Principaux défis liés aux effectifs de la fonction publique ontarienne

À la lumière des pressions démographiques et de l'évolution générale de la nature du travail, les planificateurs en RH de la fonction publique ont relevé quatre principaux problèmes en matière d'effectifs :

- manque de compétences et pénuries dans les domaines exigeant de nouvelles aptitudes et des compétences à jour ;
- pressions exercées sur les employés qui doivent s'adapter à de nouvelles structures organisationnelles et méthodes de travail ;
- pression démographique résultant du vieillissement des cadres et des effectifs ;
- nécessité de positionner la fonction publique de l'Ontario comme un employeur intéressant chez qui des personnes compétentes et motivées peuvent entreprendre une carrière enrichissante ;
- signature de conventions collectives équitables et raisonnables.

3.0 Commission de la fonction publique de l'Ontario

Le Conseil de gestion du gouvernement est chargé de l'ensemble des activités de gestion des ressources financières, humaines et matérielles de la fonction publique de l'Ontario.

La Commission de la fonction publique (CFP) veille à l'application de la *Loi sur la fonction publique* ; elle relève du président du Conseil de gestion du gouvernement. La *Loi sur la fonction publique*, qui régit l'emploi dans la fonction publique de l'Ontario, définit la composition de la Commission et en établit les pouvoirs. La CFP est un organisme indépendant et non partisan qui s'occupe des questions concernant l'emploi et la gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique de l'Ontario. La Commission de la fonction publique et le Conseil de gestion du gouvernement font en sorte que les politiques administratives appropriées soient en place pour la gestion des ressources humaines.

La Commission de la fonction publique, qui est un organisme indépendant et non partisan, est chargée de veiller à l'application du principe du mérite au sein de la fonction publique, particulièrement au niveau des cadres supérieurs.

Depuis la délégation de ses fonctions de gestion des ressources humaines au Secrétariat du Conseil de gestion, la Commission continue à assumer les fonctions de tribunal. Ce tribunal, qui est chargé de préparer les avant-projets de règlements, possède des pouvoirs décisionnels qui ne peuvent être délégués aux termes de la loi.

Voici plus précisément en quoi consistent les responsabilités de la Commission :

- recommandation, sous réserve de l'approbation du lieutenant-gouverneur en conseil, des règlements touchant de nombreux aspects de la gestion des ressources humaines, comme les salaires, la classification, le recrutement, les avantages sociaux et les heures de travail ;
- approbation des nominations, des nominations d'employés surnuméraires et des affectations ;
- responsabilité de nombreuses activités de dotation et de recrutement, y compris l'approbation des salaires des employés et les nominations aux postes de niveau 3 au sein du Groupe des cadres supérieurs (GCS). (Remarque : le pouvoir de recrutement aux postes des niveaux 1 et 2 du GCS a été délégué aux ministères.)

Parmi les activités administratives figurant fréquemment à l'ordre du jour de la Commission, mentionnons la recommandation de règlements concernant l'établissement des classifications et des traitements des employés non syndiqués, l'approbation des nominations et des contrats des cadres supérieurs ainsi que des dépenses de concours.

La Commission agit également à titre de conseil d'administration de la Fiducie de bienfaisance des employés du gouvernement de l'Ontario.

La Commission de la fonction publique remplit son mandat en collaboration avec le Secrétariat du Conseil de gestion et le Comité de perfectionnement des cadres. Le Secrétariat du Conseil de gestion offre des conseils en matière de politiques et apporte son soutien administratif au Conseil de gestion du gouvernement. Il appuie également le gouvernement dans son rôle d'employeur. Ainsi, c'est lui qui établit les politiques de gestion des ressources humaines du gouvernement en se fondant sur les règlements que la Commission de la fonction publique fait appliquer.

4.0 Stratégies et initiatives de renouvellement et de revitalisation

À l'avenir, étant donné que les pressions en faveur d'une réduction des dépenses, des impôts, des taxes et de la dette publique se poursuivront, les dépenses du secteur public devraient encore subir de fortes contraintes. La fonction publique de l'Ontario continuera d'offrir des services de qualité dans le cadre d'une responsabilisation bien définie et d'une efficacité accrue. Simultanément, il est évident qu'elle devra effectuer de nouveaux investissements pour pouvoir faire face aux problèmes de ressources humaines qui se poseront au cours de la prochaine décennie.

La fonction publique de l'Ontario a mis en œuvre un certain nombre d'initiatives et de stratégies permanentes de renouvellement et de revitalisation pour résoudre ses problèmes d'effectifs.

Le renouvellement consiste à doter les employés des compétences qui leur permettront de s'adapter à l'évolution du rôle des pouvoirs publics et à celle des méthodes de travail.

La revitalisation consiste à planifier pour faire en sorte que la fonction publique de l'Ontario dispose toujours d'une nouvelle génération d'employés compétents.

4.1 Groupe de leadership des sous-ministres

À la suite d'une retraite organisée au mois de décembre dernier à l'intention des sous-ministres par Andromache Karakatsanis, secrétaire du Conseil des ministres, on a formé un nouveau groupe de leadership des sous-ministres qui veillera à ce que tous les leaders de la fonction publique de l'Ontario donnent priorité au renouvellement et à la revitalisation des effectifs.

Le groupe de leadership des sous-ministres souhaite informer les cadres que tous les échelons seront confrontés à des questions névralgiques en matière de ressources humaines et que le renouvellement et la revitalisation constituent des priorités opérationnelles pour l'ensemble de la fonction publique. Depuis la formation du groupe de leadership des sous-ministres, la secrétaire du Conseil des ministres a invité les ministères à nommer des employés représentatifs de l'ensemble de la fonction publique qui se joindront au groupe, y compris des cadres, des stagiaires et d'autres employés de divers échelons.

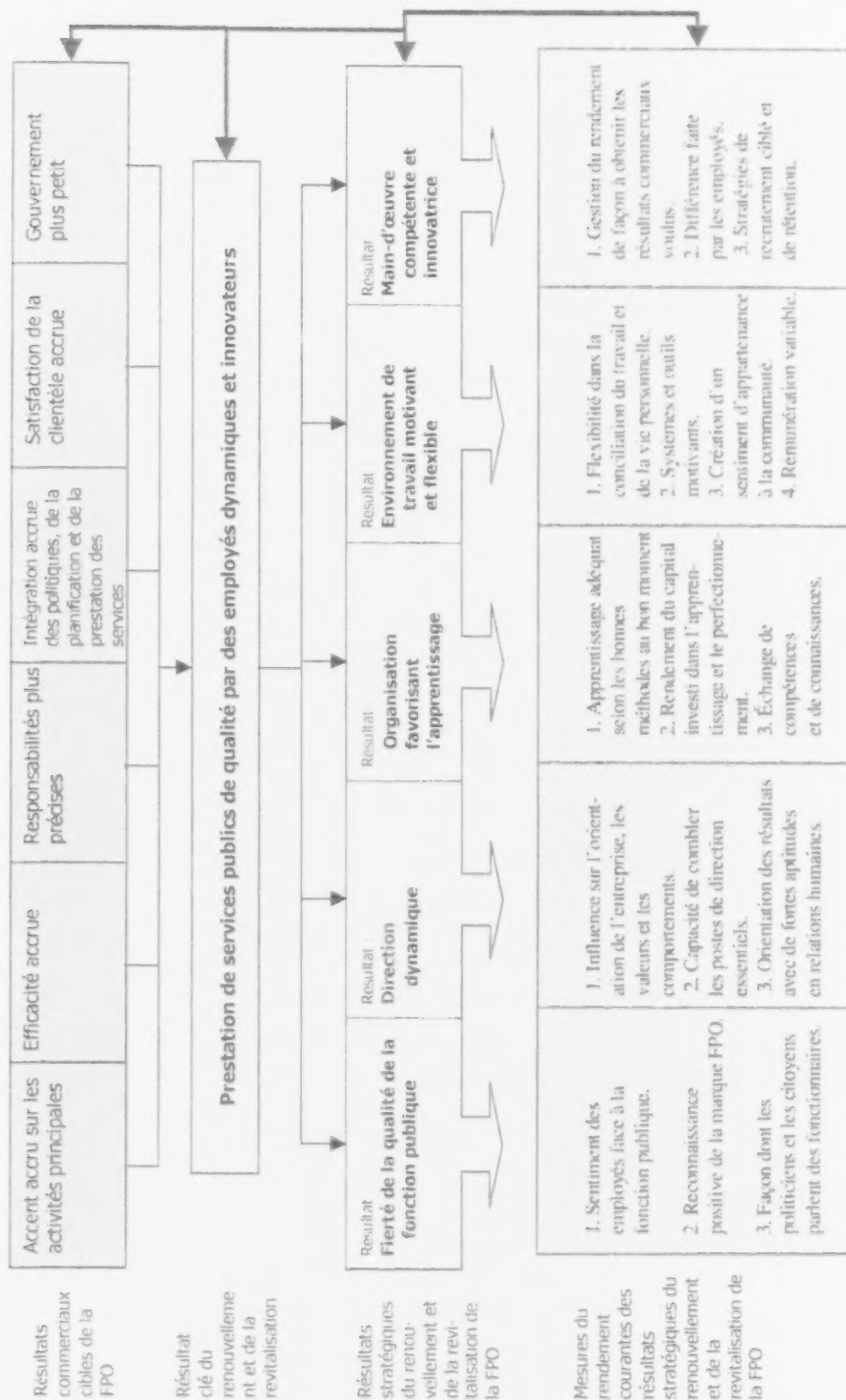
4.2 Résultats attendus et activités de renouvellement et de revitalisation de la fonction publique ontarienne

Le groupe de leadership des sous-ministres a adopté un ensemble de résultats attendus et de mesures à prendre en vue du renouvellement et de la revitalisation de la fonction publique de l'Ontario (voir pages 15 et 16).

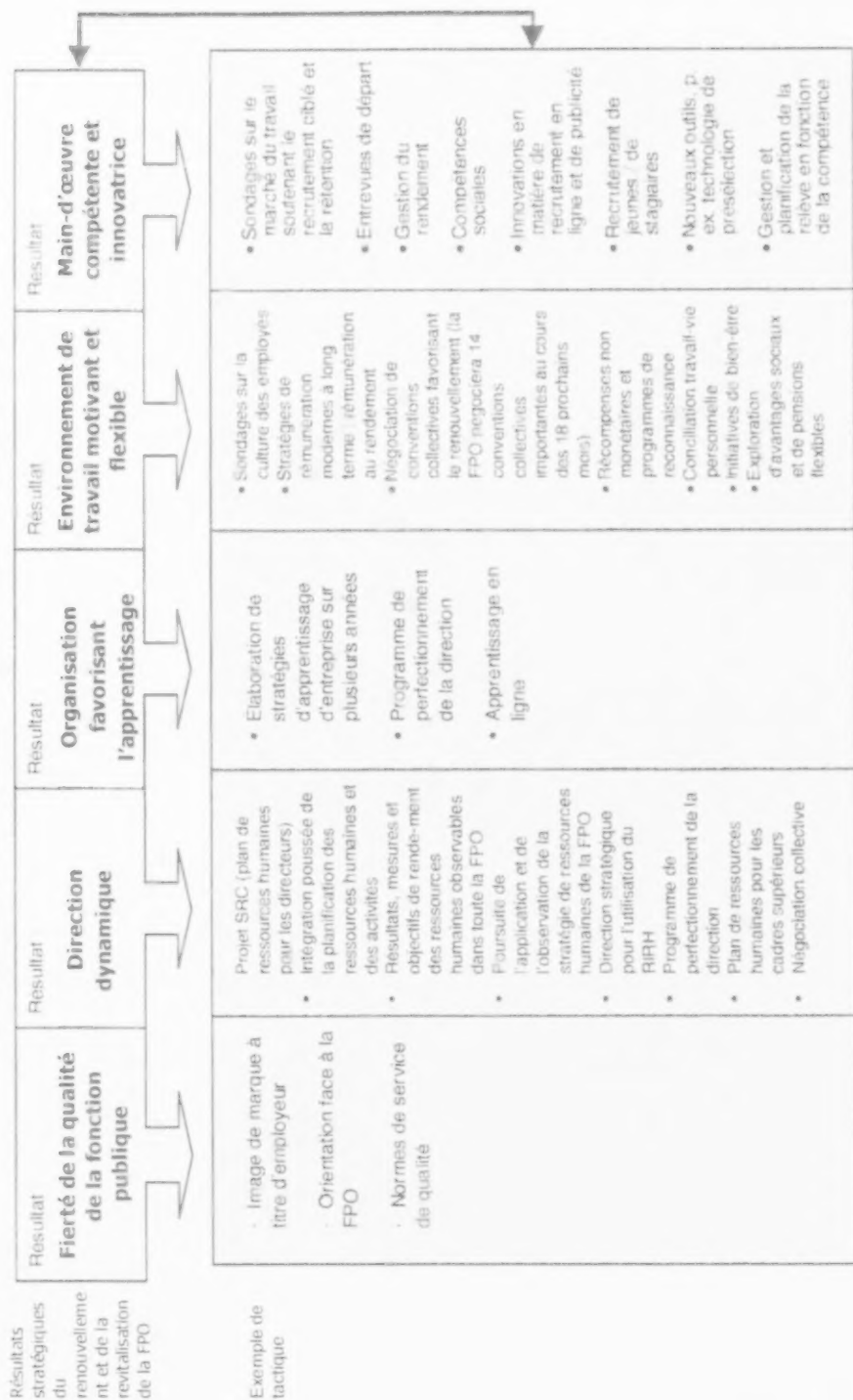
Pendant que le groupe de leadership dirige l'activité, le Secrétariat du Conseil de gestion et les ministères travaillent en partenariat à définir les critères permettant de mesurer les résultats attendus. L'objectif premier du renouveau et de la revitalisation est d'offrir un soutien aux employés de la fonction publique de l'Ontario en tant que personnes dynamiques et innovatrices offrant un service de qualité à la population. Pour ce faire, on a établi cinq résultats stratégiques qui constitueront le fondement de l'offre d'emploi irrésistible ou de la proposition de mise en valeur de la fonction publique de l'Ontario. Ces résultats sont les suivants : fierté inspirée par une fonction publique de qualité, leadership dynamique, apprentissage organisationnel, cadre de travail motivant et souple, maintien en fonction d'un personnel compétent et innovateur. Ces résultats concordent avec les objectifs opérationnels et les autres initiatives de transformation de la fonction publique de l'Ontario.

Dans son plan d'action, le groupe de leadership des sous-ministres agira comme « conseil d'administration » en vue de l'approbation des plans et activités de haut niveau, de la détermination et de la promotion des meilleurs comportements et qualités de leadership afin de mener à bien le renouvellement et la revitalisation de la fonction publique et de la mise en œuvre de « solutions immédiates » permettant de faire état des progrès réalisés dans ces domaines.

Renouvellement et revitalisation de la FPO

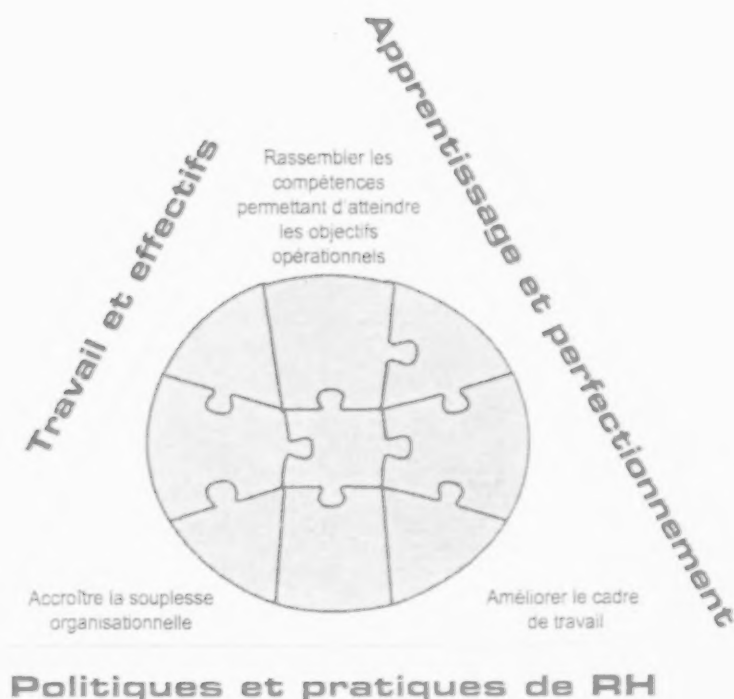


Initiatives stratégiques de renouvellement et de revitalisation de la FPO 2001-2002



4.3 Stratégie de ressources humaines pour la fonction publique ontarienne

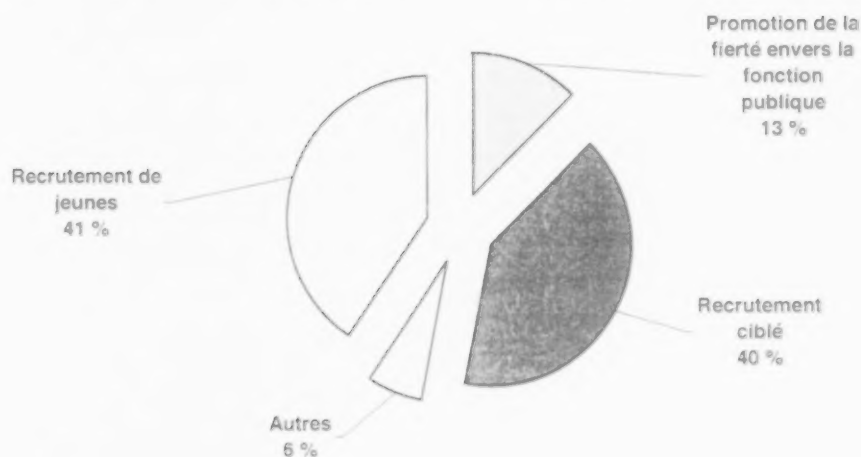
La Stratégie de ressources humaines pour la FPO, lancée en 1999, est un ensemble d'initiatives énergiques visant le renouvellement et la revitalisation de la fonction publique de l'Ontario ; elle doit permettre d'attirer et de retenir les personnes compétentes nécessaires à la réalisation du programme du gouvernement et de ses objectifs généraux.



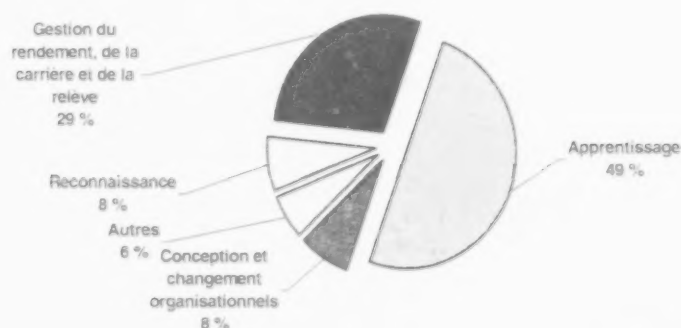
Principaux éléments des plans de RH des ministères, 2001-2002

Dans le cadre de cette stratégie, les ministères sont tenus d'élaborer des plans annuels de ressources humaines qui sont intégrés au processus de planification opérationnelle. En 2001-2002, ces plans de ressources humaines montrent que les ministères mettront en œuvre des stratégies de renouvellement et de revitalisation pour résoudre les difficultés liées aux lacunes et aux pénuries de compétences, à l'évolution démographique des effectifs, aux incitatifs, au recrutement et au maintien en fonction.

⇒ Principales stratégies de renouvellement, 2001-2002



⇒ Principales stratégies de revitalisation, 2001 - 2002



⇒ Principales priorités d'apprentissage, 2001-2002

Les ministères ont également établi leurs principales priorités en matière d'apprentissage :

- perfectionnement des cadres et du leadership, constitution d'équipes ;
- acquisition de compétences et d'aptitudes permettant d'atteindre les objectifs du ministère ;
- soutien à un service de qualité ;
- gestion de la technologie de l'information (TI) de façon à atteindre les objectifs opérationnels de façon efficace.

Initiatives clés de la Stratégie de ressources humaines

La Stratégie de ressources humaines porte avant tout sur trois secteurs principaux du renouvellement et de la revitalisation :



Mieux connaître le travail et l'effectif



Investir dans l'apprentissage et le perfectionnement



Mettre à jour les politiques et les pratiques de RH

Les principales initiatives et réalisations liées à la Stratégie de ressources humaines pour 2000-2001 sont présentées ci-dessous :



Mieux connaître le travail et l'effectif

Pour mieux connaître le travail et l'effectif, nous devons mieux comprendre la nature présente et future du travail et planifier de façon judicieuse pour pouvoir répondre aux besoins en matière de connaissances, de compétences et de rendement. La planification stratégique des ressources humaines et les efforts de revitalisation de l'effectif sont donc essentiels à la réussite de cette initiative.

Initiatives et réalisations, 2000-2001

- Les ministères signalent que leur rendement a atteint ou dépassé les résultats attendus dans presque tous les aspects de leurs plans de ressources humaines de l'an 1 (enjeu, pénurie de compétences et analyse des risques, plans d'apprentissage à l'échelon des ministères et des directions, profils démographiques, stratégies de renouvellement, de revitalisation et de recrutement des jeunes, mesures de rendement de la gestion des RH intégrées aux plans d'action).
- La planification des RH et les indicateurs de rendement ont été intégrés au processus de planification opérationnelle.
- Le rapport de consultation sur le projet de Système de rémunération des cadres (plan de RH pour les cadres) est terminé.
- Des plans de RH ont été élaborés pour huit groupes professionnels dans l'ensemble de la fonction publique de l'Ontario. Par exemple, en l'an 2000, le service des communications du Bureau du Conseil des ministres a entrepris l'élaboration d'un plan de RH pour tous les services des communications de la fonction publique. Plusieurs initiatives portant sur la reconstitution et le perfectionnement de l'effectif sont actuellement en cours :
 - introduction de profils de compétence pour six familles professionnelles du domaine des communications ;

- élargissement du programme de 14 cours et activités d'apprentissage pour la formation en communication ;
 - campagnes de recrutement conjointes ciblées pour les postes de cadres supérieurs ;
 - démarche concertée pour le placement d'étudiants et les nominations dans le domaine des communications par l'intermédiaire du Programme des stages dans la fonction publique de l'Ontario ;
 - lancement d'un programme d'orientation pour les employés du domaine des communications ;
 - élaboration de plans et de stratégies de marketing pour le recrutement.
- Dans l'ensemble des ministères, on poursuivra les efforts collectifs entrepris pour attirer, recruter et retenir des communicateurs professionnels et assurer leur perfectionnement.
 - Ressources et apprentissage pour le renouvellement et la revitalisation : conférence s'adressant à 160 cadres ; ateliers de mesure du rendement.
 - Emploi du Réseau d'information sur les ressources humaines (WIN) comme outil de gestion stratégique des RH permettant la production de rapports analytiques.



Investir dans l'apprentissage et le perfectionnement

Les investissements effectués dans le domaine de l'apprentissage et du perfectionnement visent à créer un contexte d'apprentissage continu qui permettra à l'effectif d'acquérir les connaissances, les aptitudes et les compétences nécessaires pour répondre aux besoins opérationnels actuels et futurs.

Initiatives et réalisations, 2000-2001

- Initiatives de recrutement et de perfectionnement des jeunes, p. ex., Programme de stages dans la fonction publique de l'Ontario (200 personnes embauchées à ce jour), programmes des ministères s'adressant aux jeunes, expérience d'été, enseignement coopératif (7 016 personnes placées en 2000-2001).
- Nombreux programmes généraux et ministériels d'apprentissage et de perfectionnement s'adressant aux cadres et aux employés de la fonction publique, p. ex., perfectionnement des cadres (64 programmes jusqu'à présent) ; Programme de formation et de perfectionnement en leadership pour les cadres ; formation des leaders ; service de qualité ; mise sur pied d'un leadership pour le XXI^e siècle – orientation vers la fonction publique ; Bureau des services communs, formation générique.
- Plans d'apprentissage commandés aux échelons des ministères, des directions et des employés.
- Constitution d'un comité conjoint syndicat (SEFPO)-employeur sur la formation et le perfectionnement.
- Partenariats avec des ministères pour la planification des RH.

- Partenariats avec des ministères pour la mise en œuvre des compétences en matière d'apprentissage et de recrutement (neuf projets-pilotes, 27 ateliers, nombreux outils).
- Création de compétences en RH et dans d'autres secteurs professionnels (12 ateliers).



Mettre à jour les politiques et les pratiques de RH

Cette démarche vise à établir des politiques et des pratiques de gestion des ressources humaines souples et à jour qui permettront d'atteindre les objectifs opérationnels et de revitalisation.

Initiatives et réalisations, 2000-2001

- Élaboration de nouvelles politiques et lignes directrices et tenue d'ateliers sur la dotation, la gestion du rendement, l'apprentissage et le perfectionnement.
- Source d'information en ligne sur le renouvellement et la revitalisation offrant aux cadres des conseils sur les pratiques exemplaires relatives à plus de 20 idées pour perfectionner, attirer et retenir le personnel.
- Mise à jour de notre site intranet des RH OpenWeb avec des renseignements s'adressant à tous les employés.
- Sélection de fournisseurs attirés pour le Programme d'aide aux employés.

4.4 Programme de stages dans la fonction publique de l'Ontario

Introduction

Ce programme a été lancé en avril 1999 dans le cadre de la Stratégie de RH de la fonction publique de l'Ontario. Il vise à revitaliser la fonction publique par le recrutement de jeunes diplômés des collèges et des universités dans les domaines où il existe une pénurie de compétences et là où elle est sur le point d'apparaître. Chaque année, ce programme permet à 100 diplômés d'universités et de collèges d'acquérir l'expérience et les compétences qui leur permettront de faire carrière dans la fonction publique de l'Ontario.

Présentation générale du programme

Le programme prévoit des stages de deux ans dans la fonction publique de l'Ontario, chacun de ces stages comprenant trois affectations par rotation de huit mois. Ces affectations permettent aux stagiaires d'acquérir de l'expérience dans divers secteurs de l'administration publique (jusqu'à trois), au sein de différents ministères ou organismes centraux.

Le Programme de stages dans la fonction publique est géré de façon centrale par le Secrétariat du Conseil de gestion qui en assure la promotion, recrute les stagiaires et fournit une formation qui est parrainée collectivement. Au cours de leur affectation dans un ministère, les stagiaires sont associés à un cadre qui supervise le stage et à un conseiller qui les aide à élaborer leur plan d'apprentissage.

Les stagiaires sont embauchés à contrat au niveau de recrutement des cadres. Bien qu'aucun emploi à plein temps ne soit garanti, on s'attend à ce qu'il y ait des ouvertures, par l'intermédiaire du système habituel de recrutement par concours, dans les secteurs où des pénuries ont été relevées.

Principaux secteurs visés

Les candidats sont choisis selon leurs points forts et selon les compétences dont ils ont fait la preuve dans divers domaines (administration publique, études, expérience de travail et bénévolat). Les stagiaires sont embauchés et affectés à des postes dans les secteurs suivants de l'administration publique

- planification financière et opérationnelle,
- ressources humaines,
- développement organisationnel,
- élaboration de politiques,
- gestion des services,
- communications,
- relations de travail.

Marketing et recrutement

À l'automne 1999, on a lancé le site Internet <http://www.internship.gov.on.ca> qui permet l'envoi de candidatures en ligne. On peut également se procurer les formule de candidature par courrier ou par télécopieur en passant par la ligne gratuite Croissance de l'emploi du ministère de l'Éducation (1 888 562-4769). La promotion du programme est effectuée dans tous les centres d'information du gouvernement, les bureaux de circonscription, les centres de perfectionnement des ressources humaines et les centres des carrières des universités et collèges ainsi que sur plusieurs sites Internet s'adressant aux diplômés des collèges et universités. Le programme est également annoncé dans plusieurs salons des carrières qui se tiennent sur les campus collégiaux et universitaires.

Critères d'admissibilité

Pour être admis, les candidats doivent avoir reçu un diplôme universitaire ou collégial moins de cinq ans avant d'avoir fait leur demande ; ils doivent également avoir le droit de travailler au Canada.

Mise à jour sur le recrutement, 1999 et 2000

Cent stagiaires ont été embauchés chaque année. Les cadres des ministères soumettent des propositions d'affectation au Secrétariat du Conseil de gestion et les stagiaires sont recrutés en conséquence. La demande la plus forte se situe dans la région du Grand Toronto et la plupart des stagiaires y sont affectés ; les autres sont affectés à des postes dans diverses localités de la province. Jusqu'à présent, 36 pour cent des stagiaires embauchés étaient titulaires de diplômes d'études supérieures et 78 pour cent avaient moins de 30 ans.

Résultats préliminaires du maintien en fonction, 1999

Au 31 mars 2001, 80 pour cent des stagiaires ont poursuivi leur carrière au sein de la fonction publique de l'Ontario après avoir trouvé un emploi par l'intermédiaire du système de recrutement par concours.

Ces anciens stagiaires sont devenus titulaires de postes de cadre intermédiaire ; 66 pour cent de ces postes correspondent à des contrats non classifiés prolongés (temporaires) et 34 pour cent sont des postes classifiés (ordinaires, permanents).

Mise à jour sur le programme 2001

La campagne de recrutement de 2001 a produit 2 700 candidatures à la date limite du 23 février 2001. Cent nouveaux stagiaires recevront leur affectation en juillet 2001. La promotion de l'an quatre du programme commencera à l'automne 2001 en vue des affectations de 2002.

Maintenant que le Programme de stages dans la fonction publique de l'Ontario a terminé son premier cycle de deux ans, nous effectuerons une évaluation de sa conception et de sa structure pour vérifier si la démarche actuelle répond encore à nos besoins en matière de ressources humaines.

4.5 Plan des ressources humaines pour les cadres

Objectifs

Les objectifs du plan des ressources humaines pour les cadres sont les suivants :

- reconnaître que les cadres intermédiaires constituent une ressource précieuse pour l'organisation, les traiter en conséquence et, pour ce faire, s'attaquer aux questions névralgiques auxquelles ils sont confrontés ;
- concevoir des stratégies pour résoudre les problèmes auxquels le groupe est confronté et formuler des recommandations pertinentes.

Contexte

Le groupe des cadres intermédiaires compte environ 5 000 employés dont :

- 72 pour cent sont des cadres intermédiaires ;
- 28 pour cent sont des spécialistes non cadres qui exercent des tâches professionnelles ou fonctionnelles, mais qui sont exclus des conventions collectives.

Ces employés comprennent les cadres opérationnels et les gestionnaires de programmes, les conseillers en ressources humaines, les gestionnaires de soutien du revenu, les économistes, les médiateurs, les agents de relations de travail, les gestionnaires de la vérification, les enquêteurs et les conseillers en politiques.

De nombreux ministères signalent qu'ils éprouvent des difficultés à attirer et à retenir des cadres parce qu'il existe actuellement peu d'incitatifs pour encourager les employés à accepter des fonctions de cadre avec toutes les responsabilités que cela comporte. De plus en plus, la fonction publique de l'Ontario subit aussi la concurrence du secteur privé lorsqu'elle doit trouver des ressources en gestion qui se font rares. À ce jour, on n'a pas étudié les exigences salariales propres à ce groupe d'employés.

Selon la perception de nombreux cadres intermédiaires, il existe deux paliers de gestion. Ces cadres ne sont membres d'aucun syndicat et ne font pas partie du groupe des cadres supérieurs. Ce statut « intermédiaire » fait donc en sorte que leurs intérêts généraux n'aient jamais vraiment été pris en considération au sein de la fonction publique.

Les objectifs de ce projet sont donc les suivants :

- élaboration d'un système de reconnaissance et de récompenses ;
- définition des caractéristiques démographiques du groupe dans l'ensemble de la fonction publique de l'Ontario, p. ex., groupes d'âge, années de service, distribution par ministère, répartition géographique ;
- définition et explication du rôle et de la valeur des fonctions de cadre au sein de la fonction publique ;
- définition du travail dans l'ensemble de la fonction publique, p. ex., exigences actuelles et futures liées aux compétences en matière de connaissances, d'aptitudes et de comportement ;
- détermination des problèmes salariaux des divers groupes professionnels de cet ensemble ;
- évaluation de la faisabilité de la création et du maintien d'un système général de gestion de la relève pour les cadres intermédiaires ;
- évaluation de la faisabilité de la création, au sein du Secrétariat du Conseil de gestion, d'un centre de soutien à l'intention des cadres intermédiaires.

4.6 Politiques et programmes généraux de gestion des ressources humaines

Politiques opérationnelles

En juin 2000, on a adopté trois nouvelles politiques de gestion des ressources humaines visant à améliorer la capacité de l'effectif, à accroître la souplesse de fonctionnement et à améliorer le cadre de travail.

Il s'agit des politiques suivantes :

- politique de dotation ;
- politique de gestion du rendement ;
- politique de formation et de perfectionnement.

Chacune de ces politiques va dans le sens de la directive sur la gestion des ressources humaines parce qu'elle permet à la fonction publique de l'Ontario de continuer à perfectionner, à attirer et à retenir des fonctionnaires professionnels voués à un service de qualité. Ces nouvelles politiques sont aussi l'un des fondements de la Stratégie de ressources humaines et constituent une base intégrée de renouvellement et de revitalisation des effectifs.

Ces politiques sont également axées sur les résultats parce qu'elles lient les activités de gestion des ressources humaines aux processus généraux de planification des activités. En vertu de ces politiques, les cadres ont maintenant une plus grande marge de manœuvre et une plus grande responsabilité pour ce qui est de la constitution d'un effectif faisant preuve de créativité, ayant les connaissances requises, se montrant prêt à s'adapter au changement et ayant la motivation voulue pour apprendre et se perfectionner de façon continue.

Pour soutenir la mise en œuvre de ces politiques, nous avons mis au point un grand nombre d'outils, de ressources et de séances d'information :

- séances d'orientation sur les politiques pour les personnes travaillant dans le domaine des ressources humaines ;
- ateliers d'acquisition de compétences pour les cadres ;
- guide sur la dotation à l'intention des cadres de la fonction publique de l'Ontario ;
- information sur la gestion du rendement à l'intention des cadres et des employés, qui est affichée dans notre site intranet OpenWeb sur les ressources humaines.

Santé et sécurité

Pour ce qui est de la mise en œuvre de la version révisée de la directive générale sur la santé et la sécurité, nous avons élaboré un plan d'action en

matière de santé et de sécurité dans la fonction publique de l'Ontario afin d'aider les ministères à mettre au point des stratégies qui tiennent compte de leurs besoins. Ils pourront s'inspirer de ce plan d'action pour définir leurs responsabilités en vertu de la législation ainsi que leur capacité de les assumer.

4.7 Examen des avantages sociaux des employés

Examen des avantages garantis

Pour relever les défis qui se posent en matière de revitalisation, la Direction des politiques relatives aux avantages sociaux, qui relève du Secrétariat du Conseil de gestion, a entrepris un examen des régimes actuels d'avantages sociaux de la fonction publique de l'Ontario.

Au cours de la dernière décennie, les régimes d'avantages sociaux collectifs de la fonction publique de l'Ontario ont très peu changé, alors que les caractéristiques démographiques de celle-ci ont connu une évolution considérable, notamment pour ce qui est du vieillissement des effectifs, et cette évolution devrait se poursuivre. Notre capacité d'attirer et de retenir des employés talentueux de haut calibre dépendra en partie de nos régimes d'avantages sociaux, qui devront tenir compte de la diversité des besoins actuels et futurs de nos employés. De plus, une analyse des tendances de l'utilisation des avantages sociaux dans la fonction publique de l'Ontario et dans d'autres organismes publics et privés révèle que le coût des avantages garantis pourrait doubler au cours des quatre à sept prochaines années.

En raison de ces changements, le SCG a entrepris une étude des régimes d'avantages sociaux de la FPO pour déterminer s'il existe des possibilités :

- de mieux gérer les avantages sociaux ;
- de réduire les coûts ;
- d'améliorer la satisfaction des employés ;
- de se rapprocher des régimes des autres organismes publics et privés.

L'étude comportera les volets suivants :

- analyse détaillée du régime actuel d'avantages sociaux collectifs de la fonction publique et comparaison avec les autres régimes du secteur public et du secteur privé (services financiers, services publics, universités, compagnies d'assurance, municipalités, organismes réglementés par le fédéral et secteur public fédéral). Cette comparaison permettra également de déterminer les forces et les faiblesses du régime d'avantages sociaux de la fonction publique de l'Ontario ;
- étude des détails du régime d'avantages sociaux de la fonction publique de l'Ontario et détermination des domaines où il est à jour, dépassé ou novateur pour certains groupes (employés syndiqués, non syndiqués, cadres, cadres supérieurs) ;

- détermination de solutions de rechange pouvant éventuellement remplacer le régime actuel d'avantages sociaux, y compris les modifications qui pourraient tenir compte des besoins actuels et les options viables telles que les régimes d'avantages sociaux adaptés aux besoins des employés ;
- détermination du coût et de la faisabilité de ces solutions de rechange ;
- changements recommandés.

Les résultats de cet examen serviront aux fins suivantes :

- élaboration d'une stratégie globale visant à modifier la structure des régimes d'avantages sociaux de la fonction publique de l'Ontario ;
- mise en place de fondements qui justifieront la position et les propositions de l'employeur au cours des négociations collectives ;
- élaboration des modifications à apporter au régime d'avantages sociaux des groupes d'employés non inclus dans les négociations ;
- appui à notre proposition de mise en valeur de l'emploi.

Les avantages des personnes retraitées feront l'objet d'un examen semblable à celui des régimes des employés actifs. On déterminera ainsi les possibilités d'utilisation plus efficace des avantages et de réduction des coûts.

4.8 Mise à jour de la *Loi sur la fonction publique*

Contexte

La *Loi sur la fonction publique* et les règlements connexes constituent le principal cadre qui régit la gestion des ressources humaines dans la fonction publique de l'Ontario. La loi définit la structure et les relations de management entre l'employeur, les employés et les agents négociateurs. Elle comporte des dispositions sur le cadre de négociation collective de la Police provinciale de l'Ontario et les droits des employés de la Couronne en matière d'activités politiques. La *Loi sur la fonction publique* est entrée en vigueur en 1878 et a été modifiée à plusieurs reprises, mais ses postulats de base sont restés inchangés depuis 40 ans.

Des projets d'amendement sont en cours. Les modifications qui seront apportées à la *Loi sur la fonction publique* au cours de l'exercice 2001-2002 auront les effets suivants :

- une plus grande souplesse et une meilleure efficacité administrative en matière de ressources humaines dans la fonction publique de l'Ontario ;

- un élargissement de la liberté de choix en milieu de travail pour les employés civils de la Police provinciale de l'Ontario ; ceux-ci pourront choisir de devenir membres de l'Association de la police provinciale de l'Ontario ou de rester dans leurs unités de négociation actuelles ;
- une définition plus claire des droits et des restrictions en matière d'activités politiques pour certains professionnels du domaine juridique exerçant des fonctions de gestion comparables à celles des autres cadres supérieurs de la fonction publique de l'Ontario ;
- une définition plus claire des intentions du gouvernement pour ce qui est de la collecte, de l'utilisation et de la divulgation de renseignements en ce qui a trait à la prestation de services intégrés en matière de ressources humaines.

4.9 Climat de relations de travail

Dans le domaine des relations de travail, l'employeur continuera de collaborer avec les agents négociateurs pour créer un contexte propice à une communication ouverte et au respect mutuel du rôle de chacun. Les efforts entrepris se poursuivront pour transférer les responsabilités des relations de travail aux cadres et aux représentants locaux des agents négociateurs par la création de mécanismes appropriés de formation et de soutien.

Les deux exemples ci-dessous illustrent bien cet engagement.

A) Projet d'administration des griefs

La fonction publique de l'Ontario a lancé le projet d'administration des griefs à l'été 1999 en vue de réduire les conflits et de créer une culture des relations de travail plus constructive.

En juin 2000, le rapport final a répertorié les sujets d'inquiétude communs et particuliers de l'employeur et des agents négociateurs, présentant 19 recommandations visant à faciliter les transformations souhaitées. Des progrès substantiels ont été accomplis dans le cas de 13 des 19 recommandations et l'employeur et les agents de négociation travaillent actuellement sur le reste de ces propositions. Les progrès réalisés à ce jour sont résumés ci-dessous.

Énoncé général sur les relations de travail

L'employeur, en consultation avec les agents négociateurs, a préparé une ébauche de lignes directrices dans lesquelles les parties réaffirment leur engagement à l'égard de relations de travail saines et de la mise en place de relations constructives. Dans ces lignes directrices, on reconnaît la contribution des employés au sein de l'organisation et les rôles légitimes des agents négociateurs et de l'employeur ; la responsabilité des relations

de travail et l'obligation d'en rendre compte sont transférées aux cadres et aux représentants locaux des agents négociateurs.

Dans ces lignes directrices, l'employeur s'engage à mener ses relations de travail de façon à communiquer de façon ouverte et à maintenir une série de procédures de règlement des litiges qui soient efficaces, équitables et axées sur la solution précoce des différends.

Responsabilité et obligation de rendre compte en matière de relations de travail

L'employeur élabore actuellement des mesures de rendement sur plusieurs années, qui accordent une grande importance aux compétences en matière de relations de travail dans les domaines du recrutement, de la promotion et de la gestion du rendement dans l'ensemble de l'appareil d'État. Notre objectif est de faire en sorte que les relations de travail fassent partie des compétences fondamentales de tous les postes de cadre, du sous-ministre au cadre hiérarchique.

Accroître les possibilités de formation pour toutes les parties

L'employeur s'inspire des compétences en relations de travail qui sont définies dans le projet d'administration des griefs pour mettre au point un programme d'étude en relations de travail. Ce dernier se fonde sur un programme de formation existant qui couvre les principes de base des relations de travail pour les cadres, la négociation collective ainsi que la négociation et la médiation en milieu de travail, auxquels s'ajouteront une formation avancée sur les relations de travail à l'intention des cadres et une formation spécialisée à l'intention des professionnels des ressources humaines.

En décembre 2000 et en mars 2001, les membres des comités de relations avec les employés de dix ministères ont reçu une formation sur les négociations axées sur les intérêts. Dans ce groupe se trouvaient des représentants de deux agents négociateurs et des cadres supérieurs chargés des opérations et des ressources humaines des ministères en question.

L'employeur collaborera avec le Syndicat des employés et employées de la fonction publique de l'Ontario, qui est l'agent négociateur le plus important, en vue d'une formation conjointe sur le recours à la seconde étape de la procédure de grief pour le règlement efficace et rapide des litiges.

Pourparlers multilatéraux et bilatéraux avec les agents négociateurs

Les auteurs du rapport recommandaient à l'employeur d'envisager une démarche axée sur les intérêts au cours des prochaines séries de

négociations. L'employeur a mis ce type de démarche à l'essai au cours des négociations sur l'administration des contrats et sur certaines questions relevant de la négociation collective.

Ces expériences se sont déroulées en présence de deux des plus petits agents négociateurs du gouvernement et nous sommes persuadés que les leçons ainsi apprises nous ouvriront des portes au cours des négociations futures avec des interlocuteurs plus importants.

Au cours des cinq dernières années, l'employeur a tenu des séances d'information multilatérales avec les agents négociateurs et veille à faire en sorte que l'information importante soit constamment divulguée aux agents négociateurs.

Encourager l'innovation dans les relations de travail

L'employeur a constitué un fonds d'innovation en relations de travail pour encourager les ministères, en partenariat avec les agents négociateurs, à innover et à expérimenter dans le domaine de la prévention des litiges et du règlement des conflits.

Un comité d'innovation en relations de travail constitué de représentants des agents négociateurs, des ministères et d'organismes extérieurs au gouvernement évaluera les propositions à la lumière d'un ensemble de critères pour veiller à ce que les meilleures idées soient adoptées.

Améliorer l'efficacité et l'efficacé de la Commission de règlement des griefs

La Commission de règlement des griefs a adopté de nouvelles règles de procédure qui définissent plus clairement son propre mode de fonctionnement et celui du processus de médiation-arbitrage, qui se sont avérées efficaces dans le règlement des griefs.

L'université Queen's procède à un examen des pratiques de la commission en vue de l'établissement de mesures de rendement et de la détermination des ressources financières et humaines nécessaires à la réalisation efficace et efficiente de son mandat.

B) Mécanismes visant à faire face au désengagement

Le désengagement exerce une influence grandissante sur les relations de travail au sein de la fonction publique de l'Ontario. Les conventions collectives du SEEFPO, de l'AEEGAPCO et du PEGO comportent des dispositions en vertu desquelles la province est tenue de faire des « efforts raisonnables » pour que les employés touchés par le désengagement se voient offrir, auprès d'autres employeurs, des postes

comportant des conditions aussi proches que possible de celles dont ils bénéficient actuellement.

Pour venir en aide aux ministères qui procèdent à des désengagements, le Secrétariat du Conseil de gestion a créé une équipe de second examen qui veille à ce que la province respecte ses obligations chaque fois que des fonctions relevant d'une unité de négociation sont transférées à l'extérieur de la fonction publique de l'Ontario. L'équipe est chargée de fournir aux ministères clients des avis sur les obligations de l'employeur et sur les incidences du transfert des services en matière de relations de travail. Les objectifs de l'équipe sont d'assurer la cohérence des mesures de désengagement dans l'ensemble de la fonction publique, de réduire les risques de plaintes et d'encourager des relations harmonieuses entre les syndicats et la direction.

Les ministères sont tenus de rencontrer l'équipe de second examen pour toute initiative ayant été approuvée, mais beaucoup d'entre eux la consultent avant même le processus d'approbation. Cela porte à croire que l'équipe est devenue une précieuse source de renseignements et de conseils quant aux conséquences du transfert des services pour les relations de travail.

Depuis 1998, de nouvelles ententes comportant des dispositions sur les efforts raisonnables ont été conclues avec les agents négociateurs (SEEFPO, AEEGAPCO et PEGO). Ces ententes ont eu pour effet de modifier et de simplifier les efforts raisonnables qui fallait entreprendre auparavant, notamment en cas de transfert là où les chances de trouver des postes comparables sont minces ou inexistantes.

En janvier 1999, on a négocié avec le SEEFPO de nouvelles dispositions sur les efforts raisonnables qui définissent en détail le processus à suivre pour répondre aux obligations pertinentes selon le type de transfert qui est envisagé. Il s'avère que ces dispositions sont efficaces pour ce qui est de faciliter les initiatives nécessitant un transfert efficace des services en temps opportun. Ces dispositions ont été incluses dans la convention collective du SEEFPO en vigueur du 1^{er} janvier 1999 au 31 décembre 2001, qui a été signée en juin 1999.

Cependant, les désengagements évoluent encore selon des tendances qui n'ont pas toujours été prévues dans les conventions actuelles. Par exemple, dans les services correctionnels, le gouvernement ferme un certain nombre de petites prisons dont le personnel relève de la province ; ces fonctions sont transférées à de nouvelles prisons plus importantes. Dans le Sud de l'Ontario, cinq de ces prisons seront gérées par la province et une, par une entreprise privée.

La convention collective du SEEFPO accorde aux employés des droits différents et impose des obligations différentes à l'employeur selon que les emplois font l'objet d'une restructuration ou d'une privatisation. De plus, ce type de restructuration et de désengagement à grande échelle nécessite la mutation du personnel d'un établissement à un autre, alors

qu'il oblige le gouvernement à assurer une dotation complète des prisons qui sont fermées et des nouvelles prisons sans accroissement permanent de l'effectif. La nature séquentielle de ce type d'activité a également des répercussions extraordinaires en ce qui concerne les droits du personnel en cas de supplantation et de redéploiement en vertu de la convention collective.

Les parties sont donc en train de négocier une entente distincte qui répondra aux préoccupations des employés et des syndicats tout en protégeant les intérêts de l'employeur. D'ailleurs, cette entente et d'autres expériences liées aux désengagements et aux dispositions des conventions collectives pourront certainement fournir des renseignements utiles au cours des prochaines négociations.

5.0 Cadres supérieurs de la fonction publique de l'Ontario

5.1 Plan des ressources humaines pour les cadres supérieurs de la FPO

Le plan des ressources humaines pour le groupe des cadres supérieurs de la fonction publique de l'Ontario vise à assurer le perfectionnement et le soutien des leaders actuels et à venir qui sont en mesure de relever les défis d'un milieu en évolution.

En mars 1997, le Comité de perfectionnement des cadres et le Centre de développement du leadership ont élaboré un plan des ressources humaines à l'intention des cadres supérieurs en vue de s'attaquer aux problèmes du changement des activités gouvernementales ainsi que de l'évolution de la relation d'emploi et des caractéristiques démographiques du groupe des cadres supérieurs. Le plan prévoit des stratégies et des programmes de gestion des ressources humaines visant à soutenir le développement des compétences en matière de leadership. Ce plan a été établi à partir de consultations étendues avec des sous-ministres et des cadres supérieurs de l'ensemble de la fonction publique, de la contribution d'autres organismes et de recherches effectuées sur les pratiques de pointe. Le Comité de perfectionnement des cadres l'a révisé et mis à jour en juillet 2000.

Le plan définit les rôles et les responsabilités de tous les partenaires. Il prévoit un cycle annuel de gestion de processus importants tels que la planification de la relève et la gestion du rendement. Non seulement les occasions d'apprentissage, de formation et de perfectionnement sont liées aux nouvelles compétences fondamentales des cadres, mais elles sont constamment adaptées aux priorités changeantes du gouvernement.

Le plan de ressources humaines fait état d'un engagement envers les leaders de la fonction publique de l'Ontario puisqu'il reconnaît le rôle qu'ils y jouent et la portée des défis qui les attendent. Il permet à la fonction publique de mieux gérer la restructuration au moyen de mesures telles que l'acquisition de compétences fondamentales, qui tiennent compte des besoins de nouveaux types de leadership, et par la création d'occasions d'apprentissage qui favorisent de nouveaux modes de fonctionnement.

Bien que le plan soit avant tout un outil de planification au niveau général et ministériel, les cadres supérieurs peuvent également s'en inspirer pour gérer et planifier leur carrière, qu'ils restent au sein de la fonction publique ou trouvent des ouvertures à l'extérieur de l'administration publique. Ils peuvent également s'appuyer sur ce document pour encourager les personnes qui ont le potentiel voulu pour accéder à des postes de haute direction à entreprendre ce type de carrière et pour assurer leur perfectionnement.

5.2 Rémunération des cadres supérieurs

En décembre 1996, le gouvernement a mis en place un système de rémunération des sous-ministres et des cadres supérieurs fondé sur le rendement ; il entendait ainsi créer une plus grande responsabilisation et rendre la fonction publique plus rentable.

Un examen indépendant effectué par un consultant externe en juin 2000 révèle que le niveau de rémunération des cadres supérieurs de la fonction publique de l'Ontario n'a pas changé depuis quatre ans et accuse un retard croissant sur celui d'autres organismes gouvernementaux et du secteur privé. Le consultant a recommandé qu'on augmente le salaire des cadres supérieurs pour le rendre plus concurrentiel face aux autres organismes du secteur public et sa recommandation a été acceptée. Les nouvelles échelles salariales des sous-ministres et des cadres supérieurs sont entrées en vigueur le 1^{er} avril 2000.

5.3 Gestion du rendement

La gestion du rendement, qui constitue un élément clé de tout système de gestion des ressources humaines, est le mécanisme qui permet de lier les activités individuelles aux plans d'activités d'ensemble. De plus, comme les directives du gouvernement soulignent l'importance de la responsabilisation et des résultats, notre programme de gestion du rendement renforce le lien entre les activités individuelles et la réalisation des objectifs et des plans d'activités généraux et ministériels.

La gestion du rendement est un outil de mesure sur lequel peuvent s'appuyer les décisions relatives à la gestion des ressources humaines. Le programme représente donc une démarche cohérente et continue qui permet de mesurer le rendement en se fondant sur les principaux objectifs généraux définis annuellement par le premier ministre et le secrétaire du Conseil des ministres dans quatre secteurs principaux :

- fiscalité,
- politiques et législation,
- opérations,
- gestion.

L'adoption d'une méthode cohérente générale de mesure va également dans le sens du principe de l'égalité des chances et de la responsabilisation. Les critères d'évaluation des quatre principaux secteurs sont mis en application dans l'ensemble du groupe des cadres supérieurs et permettent d'ajuster la formation et la planification de la relève ainsi que les processus de perfectionnement et de sélection.

5.4 Formation et perfectionnement des cadres supérieurs

Les programmes de formation et de perfectionnement du Centre de développement du leadership permettent d'améliorer les compétences fondamentales des cadres supérieurs en matière de leadership et de créer la capacité organisationnelle nécessaire au bon déroulement du programme d'activités du gouvernement.

5.5 Orientation des nouveaux cadres supérieurs

Ces séances permettent de familiariser les cadres supérieurs avec leur nouveau rôle et leurs nouvelles responsabilités en tant que leaders au sein de la fonction publique de l'Ontario.

- Les nouveaux sous-ministres adjoints participent à un atelier d'une demi-journée portant sur leur nouveau rôle et leurs nouvelles responsabilités.
- Les nouveaux cadres supérieurs participent à une séance de trois jours et demi où ils se familiarisent avec les orientations de la fonction publique de l'Ontario et avec les compétences de chef essentielles à l'exercice de leurs nouvelles fonctions.

5.6 Connaissance du rôle de cadre supérieur

Durant ces séances, les cadres supérieurs reçoivent de l'information nouvelle ou à jour sur l'organisation qui leur permet de mieux comprendre les orientations de la fonction publique de l'Ontario.

- Tous les ans, de février à juin, se tiennent dans toutes les régions des échanges au cours desquels les cadres supérieurs rencontrent le secrétaire du Conseil des ministres, prennent connaissance des messages généraux et établissent des liens avec les sous-ministres et les cadres supérieurs des autres ministères. Les cadres supérieurs sont tenus d'assister à une séance de ce genre chaque année.
- Les cours supplémentaires sont des minicours traitant des besoins qui apparaissent au cours de l'exercice. Ils sont très courts (de deux à quatre heures) et couvrent une large gamme de sujets. Ils visent avant tout à fournir de l'information et des idées sur les nouvelles tendances et les nouveaux enjeux.

5.7 Connaissances fondamentales des cadres supérieurs

Ces programmes forment la base du perfectionnement des cadres supérieurs, à qui ils permettent d'acquérir des compétences en leadership allant dans le sens des nouvelles orientations de la fonction publique de l'Ontario.

Ils tiennent compte des priorités et des besoins généraux actuels en matière de perfectionnement des cadres supérieurs et couvrent des sujets tels que la négociation dans l'intérêt du public, la planification stratégique des communications, le maintien en fonction des employés talentueux, les présentations aux cadres supérieurs, la direction de projets et les questions de leadership liées à la technologie de l'information, à la mesure du rendement et à la gestion du risque. Ces cours de base durent de un à deux jours et les cadres supérieurs sont tenus d'en suivre un par an.

5.8 Apprentissage en milieu de travail

Ces activités permettent aux chefs d'explorer plus en profondeur les questions liées au leadership et d'améliorer leurs propres compétences en matière de leadership.

- Le Programme de formation et de perfectionnement en leadership pour les cadres comporte quatre modules de niveau universitaire dispensés sur une période d'un an.
- Le perfectionnement du leadership est complété par des voyages d'études au cours desquels les participants interagissent avec des organismes publics et privés reconnus pour leur excellence dans certains domaines du leadership.
- Les séances d'encadrement s'adressent aux cadres supérieurs intéressés à établir une relation avec un mentor.
- Les cadres supérieurs qui jouent un rôle d'encadrement dans le programme général d'orientation des nouveaux cadres supérieurs reçoivent une formation en encadrement et en animation.
- Des modules en ligne permettent une plus grande souplesse et offrent aux cadres supérieurs d'autres occasions d'apprentissage.
- Les petits déjeuners de partenariat public-privé sont, pour les sous-ministres adjoints, l'occasion de rencontrer des cadres d'organismes publics et privés pour examiner des questions organisationnelles d'intérêt commun.
- Les possibilités d'apprentissage à l'extérieur font l'objet d'études avec d'autres organismes en vue de permettre aux cadres supérieurs d'acquérir une expérience concrète dans des domaines d'intérêt commun.

La coordination de ces programmes est assurée par la direction du perfectionnement des cadres supérieurs du Centre de développement du leadership qui fonctionne de plus en plus selon le mode de gestion des services, avec un « corps enseignant virtuel » constitué d'experts tels que des professeurs, des firmes de consultants et des organismes de politique publique.

Le Centre de développement du leadership fournit également des lignes directrices pour l'élaboration de plans d'apprentissage obligatoire. Grâce à ces plans, les cadres supérieurs peuvent faire le lien entre leurs objectifs d'apprentissage et l'acquisition des compétences fondamentales, et ils peuvent définir les méthodes qui leur permettront d'atteindre ces objectifs d'apprentissage.

6.0 Autres stratégies et activités

6.1 Service axé sur le citoyen



« La fonction publique de l'Ontario évolue dans le temps. L'Ontario transforme les services à la population de façon à permettre aux résidents de la province d'accéder à l'information et aux services quand et où ils le veulent et sous la forme qu'ils préfèrent. L'Ontario concentre ses efforts sur les activités de base et la qualité du service, la réduction de la taille des administrations et leur souplesse, l'intégration des activités, la redéfinition et la clarification des responsabilités ; sa fonction publique sera ainsi transformée à l'aube du XXI^e siècle. » * [traduction]

[* Art Daniels, sous-ministre adjoint, Qualité des services, « OPS Restructuring Secretariat in Transforming the Public Service for the 21st Century : An Ontario Perspective. »]

En 1995-1996, les leaders de la fonction publique de l'Ontario ont commencé à travailler sur une vision d'avenir qui visait notamment à clarifier les principales orientations et les outils du changement. Cette vision a été diffusée au moyen de ce qui allait devenir la première communication annuelle sur l'état et l'évolution de la fonction publique adressée au personnel par le secrétaire du Conseil des ministres. Ce premier document intitulé *La FPO de demain : un cadre d'action* définissait les objectifs de la fonction publique pour l'avenir : concentration sur les activités de base, qualité du service offert à la population, réduction de la taille, plus grande souplesse, intégration, cohésion et responsabilité.

Le « Cadre d'action 1998 » traitait de la prochaine étape de modernisation de la fonction publique, à savoir la mise sur pied d'une organisation de services axée sur la qualité. Les activités de l'année ont porté sur l'amélioration de la prestation des services et sur les membres de la fonction publique qui en sont les artisans. On a mis sur pied un nouveau cadre de service de qualité prévoyant des normes de service communes pour les Ontariens et Ontariennes. Cette étape a constitué le début de ce que l'on nomme l'approche « axée sur le client » en matière de qualité des services.

Le « Cadre d'action 1999 » portait sur la mise en place d'une organisation axée sur l'apprentissage. La qualité des services offerts par la fonction publique de l'Ontario repose sur les connaissances, les compétences et la motivation du personnel qui est au cœur de l'organisation.

La formation et l'apprentissage sont les moteurs de l'évolution de la fonction publique et de l'amélioration des services. On pourrait citer de nombreux exemples d'apprentissage. De nouvelles relations ont été établies, des équipes ont été constituées et on a trouvé de nouvelles façons d'exploiter la technologie pour servir les clients.

L'année suivante, la modernisation de la fonction publique atteignait son point culminant avec le Cadre d'action 2000 qui s'intitulait *Des efforts conjugués : une organisation intégrée*. Les stratégies de transformation des structures organisationnelles et des méthodes de travail constituent le fondement sur lequel la fonction publique pourra s'appuyer pour :

- établir des liens en vue de la création d'un guichet unique pour un grand nombre de services gouvernementaux ;
- intégrer les fonctions de politique et de planification en vue de fournir des solutions multisectorielles et interactives en matière de prestation des services ;
- regrouper les représentants de différents ministères par l'intermédiaire de structures et de processus intégrés ;
- agir en partenariat avec d'autres paliers de gouvernement, l'ensemble du secteur public et le secteur privé.

Ce nouvel énoncé de vision a engendré un nouveau concept clé, à savoir celui de l'organisation qui fonctionne « de l'extérieur vers l'intérieur ». Cela signifie qu'on sort de l'organisation elle-même pour comprendre les points de vue et les besoins des citoyens et des intervenants clés afin d'y répondre par l'élaboration de politiques et de programmes adéquats.

La qualité du service est l'un des secteurs dont il est question. La fonction publique de l'Ontario a mis en œuvre une stratégie de qualité des services qui porte sur les points suivants :

- évaluation et planification organisationnelles intégrées ;
- normes de service communes (p. ex., téléphones, courrier, service en personne, rétroaction des clients et règlement des plaintes), outils de formation et de qualité, suivi et établissement de références ;
- politiques générales à jour qui tiennent compte des objectifs du gouvernement et qui sont facilement accessibles ;
- outils communs à toute la fonction publique en matière de suivi des clients et des employés ;
- élaboration d'une stratégie d'apprentissage à l'intention des équipes d'amélioration de la qualité.

La qualité du service représente une tradition pour la fonction publique de l'Ontario. Dans les conclusions de l'étude *Les citoyens d'abord 2000*, on lit que la démarche adoptée par la fonction publique en matière de normes et de prestation des services est sur la bonne voie. Une étude de validation indépendante confirme que nous respectons les normes relatives aux services téléphoniques et en personne et à la rétroaction des clients.

Le renouvellement du secteur public dans le but de mieux répondre aux attentes du client est un phénomène mondial. Grâce à la démarche d'intégration de l'organisation que nous avons entreprise au cours des dernières années, la fonction publique de l'Ontario se trouve maintenant à l'avant-garde en matière de gestion du secteur public, tant à l'échelle nationale qu'internationale ; cette démarche nous a permis de répondre aux attentes des résidents de la province, qui sont en évolution constante, par de nouveaux modes de prestation des services.

6.2 Le principe du mérite, sa protection et quelques considérations d'ordre pratique

La fonction publique de l'Ontario souscrit au principe de l'égalité d'accès à l'emploi ; par conséquent, ses activités de dotation doivent être équitables, objectives, raisonnables et transparentes, elles doivent faciliter un large accès à l'emploi et toutes les décisions d'embauche doivent être prises en fonction du mérite.

Pour les fins de dotation, la fonction publique de l'Ontario définit l'embauche en fonction du **mérite** comme le choix du candidat dont les qualifications répondent le mieux aux critères de sélection de l'emploi.

Par conséquent, le processus de sélection ne doit comporter aucun obstacle ni aucun élément de discrimination ou de harcèlement et il doit faciliter la mise en place d'aménagements pour l'emploi.

Les principes du mérite et de l'égalité des chances figurent également dans les exigences obligatoires définies dans la politique de dotation de la fonction publique de l'Ontario :

- La sélection se fonde sur une évaluation complète des qualifications du candidat nécessaires à un bon rendement. Pour la dotation des postes permanents, on doit se servir d'au moins trois méthodes d'évaluation (p.ex., examen du curriculum vitae, entrevues, examens écrits, vérification des références).
- Les critères de sélection pondérés, qui tiennent compte des qualifications requises et de leur importance relative, sont définis au début du processus et servent à prendre les décisions pendant toute la durée de ce dernier.
- Les méthodes de sélection et de notation doivent être valides et exemptes de partialité et tenir compte des critères de sélection déjà définis.
- Les aménagements pour l'emploi (avant tout destinés aux personnes handicapées) doivent être mis à la disposition de tous les candidats conformément au *Code des droits de la personne* de l'Ontario et aux politiques de la fonction publique sur l'égalité des chances et les aménagements pour l'emploi.
- Les activités de dotation doivent être entièrement consignées pour permettre de démontrer que le principe du mérite a été respecté.

Pour assurer un large accès aux emplois offerts conformément au principe du mérite, nous avons établi que les concours devaient s'adresser au public tout *comme aux employés de la fonction publique de l'Ontario*, à moins qu'il existe une raison majeure obligeant à restreindre le bassin de candidatures. Dans les concours ouverts, les candidatures ne doivent faire l'objet d'aucune restriction géographique.

De plus, au cours des trois dernières années, la fonction publique de l'Ontario a procédé à l'examen de divers indicateurs pour vérifier la mise en œuvre du principe du mérite dans au moins dix pour cent des concours de dotation. Les ministères et l'ensemble de la fonction publique ont ainsi pu évaluer les forces et les faiblesses de notre mode d'application du principe du mérite et améliorer les pratiques là où cela était nécessaire.

7.0 Fonction publique de l'Ontario – Statistiques de 2000-2001

Total de l'effectif de la fonction publique de l'Ontario (au 31 mars 2001)

Employés classifiés	49 728
Employés non classifiés	9 593
Employés des sociétés d'État	1 016
TOTAL	60 337

Total de l'effectif de la fonction publique de l'Ontario selon le mois (2000-2001)

		Classifiés	Non classifiés	Sociétés d'État	TOTAL
2000	Avril	52 316	8 727	989	62 032
	Mai	52 218	9 212	990	62 420
	Juin	52 249	11 667	988	64 904
	Juillet	52 300	13 303	974	66 577
	Août	52 253	14 925	963	68 141
	Septembre	52 309	11 051	976	64 335
	Octobre	51 974	9 787	999	62 760
	Novembre	51 475	9 964	1 002	62 441
	Décembre	51 400	9 637	997	62 034
2001	Janvier	50 742	8 418	981	60 141
	Février	50 160	9 713	1 012	60 885
	Mars	49 728	9 593	1 016	60 337

L'effectif de la FPO, dans les postes classifiés, comprend les agents de la Police provinciale de l'Ontario et les gardiens de sécurité. Dans les postes non classifiés, il comprend le personnel des ministres. Les employés du vérificateur provincial, de l'ombudsman, de l'Assemblée législative, du directeur général des élections, de la Société des loteries de l'Ontario et du Tribunal d'appel des accidents de travail ne sont pas inclus dans l'effectif de la FPO.

Les rapports annuels antérieurs à l'exercice 1991-1992 dénombraient tout simplement le personnel. Ainsi, un employé à temps partiel était déclaré comme un employé, quel que fût le nombre d'heures de travail. Depuis le rapport de 1991-1992, les heures de travail des employés à temps partiel sont converties en équivalents à temps plein et déclarées à ce titre. On dénombre seulement les employés à temps plein.

Les employés qui reçoivent des prestations du régime de protection du revenu à long terme ne sont pas inclus dans les statistiques sur l'effectif total, mais sont inclus dans les données des autres tableaux du présent rapport. Le nombre de bénéficiaires des prestations de protection du revenu à long terme se chiffrait à 2 476 employés au 31 mars 2001.

L'effectif non classifié se compose des fonctionnaires de la FPO qui occupent des postes non classifiés à temps partiel ou à temps plein ainsi que le personnel des ministres.

Employés occupant des postes classifiés par région (au 31 mars 2001)

Région administrative de l'Est de l'Ontario	5 508
Région administrative du Centre de l'Ontario	34 858
Région administrative du Sud-Ouest de l'Ontario	4 583
Région administrative du Nord-Est de l'Ontario	4 660
Région administrative du Nord-Ouest de l'Ontario	2 563
Information non disponible	32
TOTAL	52 204

** Ce nombre comprend les 2 476 bénéficiaires des prestations du régime de protection du revenu à long terme.*

Employés occupant des postes classifiés par région (au 31 mars 2001)

Région administrative de l'Est de l'Ontario

Frontenac	1 603
Hastings	340
Lanark	911
Leeds et Grenville	350
Lennox et Addington	210
Ottawa-Carleton	1 429
Prescott et Russell	80
Prince Edward	119
Renfrew	252
Stormont Dundas et Glengarry	214

Total partiel	5 508
----------------------	--------------

Région administrative du Centre de l'Ontario

Brant	365
Dufferin	47
Durham	2 735
Haldimand-Norfolk	303
Haliburton	55
Halton	667
Hamilton-Wentworth	1 162
Muskoka	285
Niagara	1 023
Northumberland	354
Peel	1 296
Peterborough	1 117
Simcoe	3 057
Toronto, ville de	20 238
Victoria	128
Waterloo	407
Wellington	1 107
York	512

Total partiel	34 858
----------------------	---------------

Région administrative du Sud-Ouest de l'Ontario

Bruce	110
Elgin	262
Essex	562
Grey	330
Huron	64
Kent	669
Lambton	250
Middlesex	2 156
Oxford	84
Perth	96

Total partiel	4 583
----------------------	--------------

Région administrative du Nord-Est de l'Ontario

Algoma	907
Cochrane	592
Manitoulin	27
Nipissing	1 529
Parry Sound	110
Sudbury	1 321
Timiskaming	174

Total partiel	4 660
----------------------	--------------

Région administrative du Nord-Ouest de l'Ontario

Kenora	581
Rainy River	129
Thunder Bay	1 853

Total partiel	2 563
----------------------	--------------

Information non disponible	32
-----------------------------------	-----------

TOTAL	52 204
--------------	---------------

Employés occupant des postes classifiés par ministère (au 31 mars 2001)

Affaires civiques, Culture et Loisirs	410
· Centre des sciences de l'Ontario	237
· Commission ontarienne des droits de la personne	102
· Développement de l'industrie cinématographique ontarienne	6
· Fondation du patrimoine ontarien	2
Affaires francophones	15
Affaires intergouvernementales	30
Affaires municipales et Logement	934
Agriculture, Alimentation et Affaires rurales	657
Bureau du Conseil des ministres	136
Consommation et Commerce	1 078
Développement du Nord et Mines	392
Développement économique et Commerce	321
· Société de développement de l'Ontario	10
Éducation	829
Énergie, Sciences et Technologie	191
Environnement	1 361
· Agence ontarienne des eaux	547
Finances	3 261
· Office ontarien du financement	257
· Société ontarienne SuperCroissance	34
Formation, Collèges et Universités	532
Lieutenant-gouverneur	9
Procureur général	4 297
Ressources naturelles	2 918
Santé et soins de longue durée	6 173
Secrétariat des affaires autochtones	49
Secrétariat du Conseil de gestion	2 129
· Société immobilière de l'Ontario	234
Services correctionnels	6 594
Services sociaux et communautaires	5 741
Solliciteur général	7 141
Tourisme	90
· Commission des parcs du Saint-Laurent	43
· Place Ontario	45
· Société du Partenariat ontarien de marketing touristique	56
Transports	4 208
Travail	1 135
TOTAL	52 204

Les employés du vérificateur provincial, de l'ombudsman, de l'Assemblée législative, du directeur général des élections, de la Société des loteries de l'Ontario et du Tribunal d'appel des accidents de travail ne sont pas inclus dans ces données parce qu'ils ne font pas partie de la FPO. Les agents en uniforme de la police provinciale sont déclarés dans les données relatives au solliciteur général. Ils étaient 4 816 au 31 mars 2001. Les divers organismes et commissions ne sont pas tous énumérés séparément. Les données sur les organismes qui ne sont pas listés sont incluses dans les statistiques relatives au ministère auquel ils sont rattachés.

Employés occupant des postes classifiés par groupe d'âge (au 31 mars 2001)
--

Moins de 25 ans	361
De 25 à 34 ans	7 220
De 35 à 44 ans	19 431
De 45 à 54 ans	19 834
De 55 à 64 ans	5 323
65 ans et plus	35
TOTAL	52 204

Employés occupant des postes classifiés par type d'employé (au 31 mars 2001)

Réguliers	46 108
À l'essai	6 092
Surnuméraires	4
TOTAL	52 204

Employés occupant des postes classifiés selon le sexe (au 31 mars 2001)

Hommes	24 871
Femmes	27 333
TOTAL	52 204

Employés occupant des postes classifiés par tranche salariale (au 31 mars 2001)
--

Traitement	Total
Moins de 20 000 \$	96
De 20 000 à 29 999 \$	644
De 30 000 à 39 999 \$	13 422
De 40 000 à 49 999 \$	13 441
De 50 000 à 59 999 \$	11 053
De 60 000 à 69 999 \$	8 246
De 70 000 à 79 999 \$	2 403
De 80 000 à 89 999 \$	1 106
De 90 000 à 99 999 \$	531
100 000 \$ et plus	1 262
TOTAL	52 204

**Nominations à des postes classifiés
à temps plein et à temps partiel
(en 2000-2001)**

Mois	Total
Avril 2000	222
Mai	303
Juin	360
Juillet	321
Août	191
Septembre	262
Octobre	354
Novembre	214
Décembre	190
Janvier 2001	382
Février	186
Mars	144
TOTAL	3 129

Nominations à des postes classifiés par tranche salariale (en 2000-2001)

Moins de 20 000 \$	10
De 20 000 à 29 999 \$	31
De 30 000 à 39 999 \$	1 172
De 40 000 à 49 999 \$	853
De 50 000 à 59 999 \$	561
De 60 000 à 69 999 \$	295
De 70 000 à 79 999 \$	95
De 80 000 à 89 999 \$	30
De 90 000 à 99 999 \$	42
100 000 \$ et plus	40
TOTAL	3 129

Nominations à des postes classifiés par groupe d'âge (en 2000-2001)
--

Moins de 25 ans	265
De 25 à 34 ans	1 321
De 35 à 44 ans	942
De 45 à 54 ans	527
De 55 à 64 ans	74
65 ans et plus	0
TOTAL	3 129

Nominations à des postes classifiés selon le sexe (en 2000-2001)
--

	Hommes	Femmes	TOTAL
Nouveaux employés	1 331	1 798	3 129

Départs d'employés occupant des postes classifiés par tranche salariale (en 2000-2001)

Traitement	Total
Moins de 20 000 \$	17
De 20 000 à 29 999 \$	95
De 30 000 à 39 999 \$	1 940
De 40 000 à 49 999 \$	1 849
De 50 000 à 59 999 \$	1 396
De 60 000 à 69 999 \$	456
De 70 000 à 79 999 \$	160
De 80 000 à 89 999 \$	78
De 90 000 à 99 999 \$	31
100 000 \$ et plus	59
TOTAL	6 081

Départs d'employés occupant des postes classifiés par groupe d'âge (en 2000-2001)
--

Moins de 25 ans	39
De 25 à 34 ans	815
De 35 à 44 ans	1 761
De 45 à 54 ans	2 235
De 55 à 64 ans	1 056
65 ans et plus	175
TOTAL	6 081

**Départs d'employés occupant des postes classifiés
selon le nombre d'années de service
(en 2000-2001)**

Années de service dans un poste classifié	Départs
Moins de 1 an	427
Moins de 2 ans	211
Moins de 3 ans	151
Moins de 4 ans	89
Moins de 5 ans	64
Moins de 6 ans	107
Moins de 7 ans	88
Moins de 8 ans	107
Moins de 9 ans	133
Moins de 10 ans	205
Moins de 15 ans	1 606
Moins de 20 ans	904
Moins de 25 ans	721
Moins de 30 ans	889
Moins de 35 ans	326
35 ans et plus	54
TOTAL	6 082

**Départs d'employés occupant des postes classifiés
selon le motif et le sexe
(en 2000-2001)**

	Hommes	Femmes	TOTAL
Retraite	959	607	1 566
Destitution	19	7	26
Renvoi	288	155	443
Démission	1 486	2 458	3 944
Décès	56	46	102
TOTAL	2 808	3 273	6 081

8.0 Annexes

COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE (2000-2001)

Présidente, CFP

Michele Noble
Présidente
Commission de la fonction publique
12^e étage, Édifice Ferguson
77, rue Wellesley Ouest
Toronto (Ontario) M7A 1N3.....327-3805

Vice-présidente, CFP

Linda Stevens
Sous-ministre, Restructuration de la FPO,
Secrétaire associée du Conseil des ministres
et responsable du Centre de développement du leadership
Pièce 5320, 5^e étage, Édifice Whitney
99, rue Wellesley Ouest
Toronto (Ontario) M7A 1A1.....325-1607

Secrétaire de la Commission

Morag McLean
Vice-président, Services aux cadres
Centre de développement du leadership
Pièce 5320, Édifice Whitney
99, rue Wellesley Ouest
Toronto (Ontario) M7A 1N3.....325-1777

Commissaires

Andromache Karakatsanis
Secrétaire du Conseil des ministres
Pièce 6420, 6^e étage, Édifice Whitney
99, rue Wellesley Ouest
Toronto (Ontario) M7A 1A1... 325-7641

Jan Rush
Sous-ministre
Ministère des Transports
3^e étage, Édifice Ferguson
77, rue Wellesley Ouest
Toronto (Ontario) M7A 1Z8.....327-9162

Michael Fenn
Sous-ministre
Ministère des Affaires municipales et du Logement
17^e étage
777, rue Bay
Toronto (Ontario) M5G 2E5.....585-7100

Jill Hutcheon
Sous-ministre
Ministère du Travail
14^e étage
400, avenue University
Toronto (Ontario) M7A 1T7.....326-7577

Virginia West
Sous-solliciteuse générale
Ministère du Solliciteur général
11^e étage
25, rue Grosvenor
Toronto (Ontario) M7A 1Y6.....326-5060

Cameron Clark
Sous-ministre
Ministère du Développement du Nord
et des Mines
Pièce 5630, 5^e étage, Édifice Whitney
99, rue Wellesley Ouest
Toronto (Ontario) M7A 1W3....327-0647

COMITÉ DE PERFECTIONNEMENT DES CADRES (2000-2001)

Présidente, CPC

Andromache Karakatsanis
Secrétaire du Conseil des ministres
Pièce 6420, 6^e étage, Édifice Whitney
99, rue Wellesley Ouest
Toronto (Ontario) M7A 1A1.....325-7641

Vice-présidente, CPC

Linda Stevens
Sous-ministre, Restructuration de la FPO,
Secrétaire associée du Conseil des ministres
et responsable du Centre de développement du leadership
Pièce 5320, 5^e étage, Édifice Whitney
99, rue Wellesley Ouest
Toronto (Ontario) M7A 1A1.....325-1607

Secrétaire du Comité

Morag McLean
Vice-président, Services aux cadres
Centre de développement du leadership
Pièce 5320, Édifice Whitney
99, rue Wellesley Ouest
Toronto (Ontario) M7A 1N3.....325-1777

Membres

Michele Noble
Secrétaire
Secrétariat du Conseil de gestion
12^e étage, Édifice Ferguson
77, rue Wellesley Ouest
Toronto (Ontario) M7A 1N3.....327-3805

Jan Rush
Sous-ministre
Ministère des Transports
3^e étage, Édifice Ferguson
77, rue Wellesley Ouest
Toronto (Ontario) M7A 1Z8.....327-9162

Michael Fenn
Sous-ministre
Ministère des Affaires municipales et du Logement
17^e étage
777, rue Bay
Toronto (Ontario) M5G 2E5.....585-7100

Jill Hutcheon
Sous-ministre
Ministère du Travail
14^e étage
400, avenue University
Toronto (Ontario) M7A 1T7.....326-7577

Virginia West
Sous-solliciteure générale
Ministère du Solliciteur général
11^e étage
25, rue Grosvenor
Toronto (Ontario) M7A 1Y6.....326-5060

Cameron Clark
Sous-ministre
Ministère du Développement du Nord
et des Mines
Pièce 5630, 5^e étage, Édifice Whitney
99, rue Wellesley Ouest
Toronto (Ontario) M7A 1W3....327-0647

ISSN 1206-3509

Imprimé par l'imprimeur de la Reine pour l'Ontario

© Imprimeur de la Reine pour l'Ontario 2004

Document disponible sur Internet à www.mbs.gov.on.ca

Also available in English